

2024年9月11日

各 位

会社名 鹿島道路株式会社
代表者 代表取締役社長 吉田 英信
問合せ先 管理本部総務部長 竹田 寿彦
(TEL : 03-5802-8001)

外部調査委員会調査報告書について（ご報告）

弊社は、2024年5月29日、同年6月19日、同年7月3日、同年9月6日に「弊社施工工事において設計図書と異なるアスファルト合材が使用されていたことについて ご報告」を公表いたしました。この度、本事案について、外部調査委員会から調査報告書を受領いたしましたので、調査結果を添付資料1のとおり公表いたします。（個人情報保護、営業秘密保護等の観点から、部分的な非開示措置が施されています。）併せて、同報告書を受けた今後の対応について、下記のとおりご報告申し上げます。改めまして、すべてのご関係の皆さまに深くお詫び申し上げます。

《添付資料》

1. 「調査報告書」
2. 「外部調査委員会調査報告書を受けた今後の対応について」

以 上

調 査 報 告 書

2024年9月9日

2024年9月9日

鹿島道路株式会社 御中

鹿島道路株式会社 外部調査委員会

委員長 澤田 忠之

委員 千賀 福太郎

委員 塚本 聡

鹿島道路株式会社（以下「鹿島道路」という。）からの委託に基づき、当調査委員会が実施した調査（以下「本件調査」という。）の結果は、以下のとおりである。

目次

第1	本件調査の概要	1
1	当調査委員会設置の経緯・目的	1
2	本件調査の委嘱事項	1
(1)	委嘱事項	1
(2)	当調査委員会の構成	1
(3)	調査期間	1
(4)	調査対象	1
3	本件調査の方法等	2
(1)	鹿島道路からの提供資料及びデジタルフォレンジック調査・分析等	2
(2)	対象者等からのヒアリング等	3
ア	ヒアリング	3
イ	アンケート	4
(3)	本件調査の制約等	4
第2	本件調査に係る認定事実	4
1	鹿島道路及び本社製品事業部等	4
(1)	鹿島道路	4
(2)	本社製品事業部	4
(3)	各支店の製品事業部及び合材製造所等	5
ア	各支店の製品事業部及び合材製造所の組織上の位置付け	5
イ	各支店の合材製造所の状況等	5
2	本件の発覚	6
(1)	本件公表までの経緯	6
(2)	本件公表後の経緯	6
3	各支店における道路工事受発注から合材納入までの過程等	6
4	2007年から2009年に実施された再生骨材使用率の向上に係る研修指導及びその中止の経緯等	7
(1)	2007年当時における本社製品事業部の問題意識等	7
(2)	本件OJTの実施状況等	9
(3)	本件OJTによる各合材製造所への指導内容等	9
ア	本件OJTの概要	9
イ	本件対象工事及び本件販売行為を行った下記5の各合材製造所における本件OJTの状況	10
(ア)	泉大津合材製造所	11
(イ)	神戸合材製造所	11
(ウ)	風吹アスコン	11

(エ) 福岡合材製造所	11
(オ) 長崎県央アスコン	12
(カ) 熊本合材製造所	12
(キ) 広島アスコン	12
(ク) 東予アスコン	13
(ケ) 下越アスコン	13
(コ) 静岡リサイクルセンター	13
(サ) 愛豊アスコン	14
(シ) 栃木アスコン	14
(4) 本社製品事業部の方針転換	14
(5) その後の経緯等	15
ア 本社製品事業部の再生骨材の使用率に係る施策の継続	15
イ その後の本社製品事業部の施策の変化等	16
5 本件対象工事及び本件販売行為が各合材製造所において実施された状況等	17
(1) 泉大津合材製造所	17
ア 配置等	17
イ 作業標準書の記載等	18
ウ 本件対象工事及び本件販売行為に該当する工事	19
エ 上記イの作業標準書の定めに反して泉大津合材製造所で新規合材に再生骨材が混入された経緯等	19
(ア) 合材製造の過程	19
(イ) 合材製造の入力方法等	19
(ウ) 配合設計と異なる再生合材の混入方法等	20
(エ) 印字データの修正	20
オ 関係者の認識等	21
(ア) 泉大津合材製造所長らの認識等	21
(イ) 関西支店営業部・工事部・営業所等の認識等	22
(2) 神戸合材製造所	22
ア 配置等	22
イ 作業標準書の記載等	23
ウ 本件対象工事に該当する工事	23
エ 上記イの作業標準書の定めに反して神戸合材製造所で新規合材に再生骨材が混入された過程等	23
オ 関係者（神戸合材製造所長ら）の認識等	23
(3) 風吹アスコン	24

ア	配置等	24
イ	作業標準書の記載等	24
ウ	本件販売行為に該当する工事	25
エ	上記イの作業標準書の定めに反して風吹アスコンで新規合材に再生骨材が混入された過程等	25
オ	関係者の認識等	25
(4)	福岡合材製造所	25
ア	配置等	25
イ	作業標準書の記載等	26
ウ	本件対象工事及び本件販売行為に該当する工事	26
エ	上記イの作業標準書の定めに反して福岡合材製造所で新規合材に再生骨材が混入された過程等	26
オ	関係者の認識等	26
	(ア) 福岡合材製造所長らの認識等	26
	(イ) 九州支店営業部・工事部・営業所等の認識等	27
(5)	長崎県央アスコン	27
ア	配置等	27
イ	作業標準書の記載等	27
ウ	本件販売行為に該当する工事	27
エ	上記イの作業標準書の定めに反して長崎県央アスコンで新規合材に再生骨材が混入された過程等	28
オ	関係者の認識等	28
(6)	熊本合材製造所	28
ア	配置等	28
イ	作業標準書の記載等	28
ウ	本件販売行為に該当する工事	28
エ	上記イの作業標準書の定めに反して熊本合材製造所で新規合材に再生骨材が混入された過程等	28
オ	関係者の認識等	29
(7)	広島アスコン	29
ア	配置等	29
イ	作業標準書の記載等	29
ウ	本件対象工事及び本件販売行為に該当する工事	29
エ	上記イの作業標準書の定めに反して広島アスコンで新規合材に再生骨材が混入された過程等	30
オ	関係者の認識等	30

(ア) 広島アスコン所長らの認識等	30
(イ) 中四国支店営業部・工事部・営業所等の認識等	30
(8) 東予アスコン	30
ア 配置等	30
イ 作業標準書の記載等	31
ウ 本件対象工事及び本件販売行為に該当する工事	31
エ 上記イの作業標準書の定めに反して東予アスコンで新規合材に再生骨材が混入された過程等	31
オ 関係者の認識等	31
(9) 下越アスコン	32
ア 配置等	32
イ 作業標準書の記載等	32
ウ 本件販売行為に該当する工事	32
エ 上記イの作業標準書の定めに反して下越アスコンで新規合材に再生骨材が混入された過程等	33
オ 関係者の認識等	33
(ア) 下越アスコン所長らの認識等	33
(イ) 北陸支店営業部・工事部・営業所等の認識等	33
(10) 静岡リサイクルセンター	33
ア 配置等	33
イ 作業標準書の記載等	34
ウ 本件販売行為に該当する工事	34
エ 上記イの作業標準書の定めに反して静岡リサイクルセンターで新規合材に再生骨材が混入された過程等	34
オ 関係者の認識等	34
(ア) 静岡リサイクルセンター所長らの認識等	34
(イ) 中部支店営業部・工事部・営業所等の認識等	35
(11) 愛豊アスコン	35
ア 配置等	35
イ 作業標準書の記載等	35
ウ 本件販売行為に該当する工事	35
エ 上記イの作業標準書の定めに反して愛豊アスコンで新規合材に再生骨材が混入された過程等	36
オ 関係者の認識等	36
(12) 栃木アスコン	36
ア 配置等	36

イ	作業標準書の記載等	36
ウ	本件販売行為に該当する工事	36
エ	上記イの作業標準書の定めに反して栃木アスコンで新規合材に再生骨材が混入された過程等	37
オ	関係者の認識等	37
(ア)	栃木アスコン所長らの認識等	37
(イ)	関東支店営業部・工事部・営業所等の認識等	37
第3	デジタルフォレンジックの検討結果等	38
1	各合材製造所について	38
(1)	本件対象工事及び本件販売行為が生じた原因等（本社製品事業部からの指示内容を含む。）	38
(2)	新規合材への再生骨材の混入がなかったと報告されているにもかかわらず実際には当該混入があった事案の有無	38
(3)	本件 OJT の内容等	38
2	本社製品事業部等について	39
(1)	本件対象工事及び本件販売行為が生じたこと及びその背景（本社製品事業部からの指示内容を含む。）	39
(2)	新規合材への再生骨材の混入がなかったと報告されているにもかかわらず実際には当該混入があった事案の有無	39
(3)	本件 OJT の内容	39
第4	当調査委員会による検討	39
1	本件が発生した原因の分析等	39
(1)	本件 OJT の各合材製造所への浸透等	39
(2)	本社製品事業部による本件 OJT に係る方針転換及びその不十分性 ...	41
(3)	上記第2の5記載の合材製造所等で本件対象工事及び本件販売行為が行われた原因等	42
ア	上記通達が現場の職員に浸透していなかったこと及びコンプライアンス意識の欠如	42
イ	本社製品事業部による再生骨材の使用率に係る期首目標等の継続	43
ウ	上記第2の5記載の合材製造所の地理的・環境的要因等	43
エ	合材の品質上の問題が顕在化しなかったこと	44
2	上記1を踏まえた当委員会の意見等	44
(1)	鹿島道路製品事業部ないし各合材製造所職員におけるコンプライアンス意識の希薄さ	46
(2)	本件を行うことを可能にしたプラントシステム及び印字システム上の問題点	47

(3) 各合材製造所内における法令等の違反行為に係る規定及び相互監視システムの欠如（作業標準書の不十分性）	47
(4) 本社製品事業部ないし各支店製品事業部による監査等の機能不全（いわゆる第一線の欠如）	48
(5) 本社製品事業部以外の監査部等の効果的な監査の不十分性	48
(6) 内部通報制度の利用上の問題点	49
第5 当調査委員会の再発防止策に関する提言	50
1 鹿島道路において実施済み又は実施予定の再発防止策	50
(1) 巡回監視の実施	50
(2) 遠隔監視の実施	50
(3) 合材システムの刷新	51
2 当委員会の提言する再発防止策	51
(1) 合材製造所所属者を含む製品事業部職員の意識改革と経営陣のリーダーシップ	51
(2) 継続的な教育研修	52
(3) 各製造所内における法令等の違反行為に係る規定及び相互監視システムの整備	52
(4) 内部監査機能の強化	53
(5) 内部通報制度の運用改善	53

第1 本件調査の概要

1 当調査委員会設置の経緯・目的

当調査委員会は、2024年5月29日及び同年6月19日に鹿島道路が公表した国土交通省（以下「国交省」という。）、西日本高速道路株式会社（以下「NEXCO 西日本」という。）及び阪神高速道路株式会社（以下「阪神高速」という。）から受注した工事の一部において、設計図書で新規合材が指定されていたにもかかわらず、これと異なる仕様のアスファルト合材が使用されていた事案が判明し、これに関する事実関係の調査及び原因分析並びに再発防止策の提言・検討を行うことを目的として、2024年6月25日に設置されたものである。

また、当調査委員会設置後の2024年7月3日及び同年9月6日に鹿島道路が公表した大阪府泉大津市及び愛媛県東温市から受注した工事の一部並びに他社への納入分に係る同様の事案についても併せて調査対象となった（これらの工事、他社納入に係る事案をそれぞれ「本件対象工事」、「本件販売行為」といい、両者を併せて「本件」と総称する。）。

2 本件調査の委嘱事項

(1) 委嘱事項

- ① 本件に関する事実関係の調査
- ② 本件が発生した原因の分析
- ③ 再発防止策の提言・検討

(2) 当調査委員会の構成

当調査委員会の構成は、以下のとおりである。

委員長 澤田 忠之（弁護士法人瓜生・糸賀法律事務所 弁護士）

委員 千賀 福太郎（同事務所 弁護士）

委員 塚本 聡（同事務所 弁護士）

また、上記に加えて、同法律事務所の他の弁護士9名並びにU&Iアドバイザリーサービス株式会社の公認会計士3名、公認不正検査士2名及びデジタルフォレンジック担当者にも本件調査を補助させている。

(3) 調査期間

当調査委員会は、2024年6月25日から同年9月8日までの間、本件調査を行った。

(4) 調査対象

2022年5月1日以降に鹿島道路が引き渡し、又は引渡しが予定されている本件対象工事及び本件販売行為を調査対象とする¹。

3 本件調査の方法等

当調査委員会は、上記2(3)の調査期間において、合計3回の委員会を開催して審議したほか、メールないし電話やヒアリング後の打合せ等の方法により委員同士の相当数の持ち回りの会議を実施している。

具体的な調査の方法は以下のとおりである。

(1) 鹿島道路からの提供資料及びデジタルフォレンジック調査・分析等

当調査委員会は、2024年6月26日から同年9月8日までの間に、鹿島道路単独又は鹿島道路と他社との共同企業体（以下「JV」という。）の事業所のうち、本件の発生したアスファルト合材製造所12か所の合材製造所の所長16名及び品質管理担当者15名並びに全国のアスファルト合材製造所を統括する鹿島道路本社製品事業部関係者等8名の計39名（以下「対象者」という場合がある。）に関し、データの残存期間、対象者の在任期間、本件対象工事の工事期間、データの取得日等に応じ、概ね2015年頃ないし2022年5月1日から2024年6月19日ないし同年7月11日までのメールアーカイブ及び鹿島道路のサーバーに保存されていた情報についてデジタルフォレンジック調査を行い²、同調査によって得られた情報を精査した。

電子メールについては、予め重複排除等の下処理を行った結果、添付ファイルとの合計で1,583,959件存在した。これらについて詳細な検索条件の設定及び確認結果の共有が可能な専用のプラットフォームにアップロードした上で、下記第3において詳述する条件で絞り込んだ後の全データを精査し、当該精査の過程で追加的に必要と考えられたキーワード

¹ なお、鹿島道路が2024年7月3日付で公表した「弊社施工工事において設計図書と異なるアスファルト合材が使用されていたことについてご報告（第3報）」において、国交省が発注者である「令和4年度国道55号吉良川地区舗装外工事」も「再生骨材の混入の有った工事」として掲載されているが、これは現場を担当した鹿島道路の監理技術者が、最終的には表層ではなく基層となる仮設の表層部分等については、再生合材を使用してもその点につき発注者と協議を行えば問題ないと判断し、他社に再生合材を発注し施工を行ったが、その際、現場において想定外の埋設物が出たことへの対応等もあり、当該協議を失念していたものであった。当該事案は、鹿島道路の合材製造所において、設計図書に反して新規合材に再生骨材を混入させて出荷したという事案ではないため、本件対象工事からは除外することとした。なお、当該事案を踏まえて、鹿島道路は、四国地方整備局の「工事関係書類等の適正化指針」を支店・営業所に周知教育すること、施工検討会で設計図書の内容を支店・営業所・現場が確認把握すること、施工計画書の読合せ前に担当者に設計図書の理解度を確認すること、本店・支店・営業所のパトロール時に使用材料と設計図書の整合を確認すること等の再発防止策を講じている。

² 鹿島道路本社製品事業部に現に所属する役職員のうち3名については、下記第2の4認定の事情を勘案して、可能な限り過去に遡って残存している全てのメールデータを収集した。

等を用いた検索によってヒットしたデータについても併せて精査した。

これに加え、2007年から2009年までの下記第2の4(1)にて定義する本件 OJT に関連する（残存していた）研修資料等を含む相当数の資料の提供を受けた。

(2) 対象者等からのヒアリング等

当調査委員会は、上記(1)の調査分析と並行して、2024年7月3日、関西支店管内の泉大津合材製造所において、アスファルト合材（新規合材及び再生合材を含む。以下、単に「合材」という場合がある。）の製造工程及び製造された合材のシステム上の登録及び出荷状況等を実査・検証するとともに、引き続き関西支店において下記ア（イ）の6名から対面によるヒアリングを実施した。同ヒアリング結果及び並行して実施した上記(1)の調査分析結果を踏まえ、下記ア（ア）の対象者については対面にて、下記ア（ウ）ないし（ク）の対象者23名についてはオンライン形式³によるヒアリングにて実施することを相当と判断した。

その上で、対象者のうち下記イに含まれる33名についてはアンケートを送付して全員から回答を得た。

上記の詳細は下記のとおりである。

記

ア ヒアリング

（ア）本社関係者等	6名
（イ）関西支店関係者①	6名
（ウ）関西支店関係者②	3名
（エ）九州支店関係者	6名
（オ）中四国支店関係者	4名
（カ）北陸支店関係者	2名
（キ）中部支店関係者	5名
（ク）関東支店関係者	3名

（計35名、延べ41名、合計時間59時間19分）

³ この種の調査においては本来的には可能な限り対面によるヒアリングが望ましいとも考えられたが、本件における時間的制約及び対象者が全国にわたるといった場所的制約等に鑑みると、全ての対象者について対面によるヒアリングを実施することは困難と判断された。そこで、まず関西支店管内の泉大津合材製造所にて実査・検証を行い、同日、関西支店にて上記関西支店関係者①の6名のヒアリングを実施し、その結果等を勘案の上で、下記（ウ）ないし（ク）の対象者についてオンラインでヒアリングを実施し、かつ、その余の対象者のうち下記イに含まれる33名についてはアンケートを実施することを相当と判断するとともに、下記（ア）の本社関係者については可能な限り対面によるヒアリングを実施することとした。

イ アンケート

アンケートについては、合材製造所所属者を含む本店及び各支店の製品事業部の全従業員を対象に行い、休職者及び本件対象工事後の退職者を除く全員である合計 250 名から回答があった。

(3) 本件調査の制約等

当調査委員会の調査は、上記 2(3)の時間的制約に加え、対象者が全国にわたり、かつ、既に退職した関係者もいる中で、鹿島道路の任意の協力を前提として行われたものであり、本件調査に当たって提供されなかった資料（取得できなかったデータを含む。）及び本件調査の範囲外とされた資料等については、本件調査の対象とされていない。

第 2 本件調査に係る認定事実

当調査委員会が鹿島道路から入手した資料、上記第 1 の 3(2)アのヒアリング結果及びアンケート結果並びに下記第 3 のメール等のデジタルフォレンジック調査の結果等を総合勘案すれば、以下の事実が認定できる。

1 鹿島道路及び本社製品事業部等

(1) 鹿島道路

鹿島道路は、1958年2月18日に設立された、道路、滑走路等の舗装工事及び舗装用材料の製造販売等を目的とする資本金40億円の株式会社であり、東京証券取引所プライム市場に上場している鹿島建設株式会社（以下「鹿島建設」という。）の連結子会社である。

同社は、管理本部、営業本部、生産本部及び技術開発本部のほか、本部に属さない経営企画部、監査部、安全環境品質部及び製品事業部に加え、下記(3)の全国の10支店から構成されている。

(2) 本社製品事業部

本社製品事業部には、製品事業部長の下、担当部長及び副部長に加え、製造管理課、設備課、販売促進課及び地域統括室があり、概ね9名で構成されている。もっとも、(時期によって部署又は員数に変動があり)後記4(1)にて定義する本件OJTが開始された2007年当時、同部には製造事業課しかなく、員数も概ね6名程度であった。

製品事業部は、上記(1)のとおり、本社の事業本部に所属しない鹿島道

路代表取締役社長直属の部署であり⁴、全国の各支店の製品事業部及びその管轄下の合材製造所の生産・収支等を取りまとめ、各合材製造所の運営等について各支店を通じて管理・指導等している。

(3) 各支店の製品事業部及び合材製造所等

ア 各支店の製品事業部及び合材製造所の組織上の位置付け

鹿島道路には北海道支店、東北支店、関東支店、東京支店、横浜支店、北陸支店、中部支店、関西支店、中四国支店及び九州支店の10支店があり、各支店は鹿島道路代表取締役社長に直属している組織である。各支店は、支店長の下、概ね、管理部長、営業部長、工事部長及び製品事業部長等が配置されている。

各合材製造所を直接掌理するのは、原則的には、各支店の製品事業部長である（なお、北海道支店及び北陸支店については製造数量が相対的に少ないことから製品事業部が配置されず、支店工事部内に製品事業課が配置されている。）。各支店の製品事業部長の下には担当課等が存在しない支店もあり⁵、製品事業部長が各合材製造所長の直属の上司となるほか、製品事業部長（ないし製品事業課長）が合材製造所長を兼務している支店もある。各支店の製品事業部長（ないし製品事業課長）は、各合材製造所の予実管理等を含めた業務の取りまとめを行い、その運営状況等を支店長及び本社製品事業部に報告している。

イ 各支店の合材製造所の状況等

各支店には複数の合材製造所（アスコン、リサイクルセンター等の名称の場合もあるが、以下、名称如何にかかわらず「合材製造所」という場合がある。）があるところ、合材製造所にはJVによるものと鹿島道路単独のものがある。

合材製造所は、基本的には、所長、品質管理担当者、営業及び事務職員のほか、出荷操作者（オペレーター）等の人員で構成され、外部から派遣されたオペレーターが常駐する場合もある。

合材製造所では、材料となる砕石や再生骨材を購入等して合材製造所内のストックヤードに区分して保管し、同砕石や再生骨材を備え付けられた機械プラント（各支店あるいは各合材製造所によって機械メーカーが異なる場合がある。）で配合・生成して道路舗装に用いる合

⁴ 製品事業部は、従前、時期により生産技術本部等に所属していた。なお、現在は、本件の発覚を受けて製品事業部管掌取締役を置いている。

⁵ 合材製造所の数が相対的に多い九州支店及び中部支店には製品事業課が配置されているほか、関東支店及び中部支店には担当部長ないし専門部長が配置されているが、その余の支店では、製品事業部には部長と事務担当の職員が1、2名配置されているだけである。

材を生産するが、後記 3 のとおり、売上・利益は合材製造所ごとに計上される仕組みとなっている。また、各支店の製品事業部長ないし合材製造所長等が自ら営業活動を行って、合材製造所が他社工事に用いられる合材を直接販売することもある。

合材製造所の売上・利益は独自に集計されて各支店を通じて本社製品事業部に報告されるが、各合材製造所は、鹿島道路内で設定された期首目標等に基づき、売上・利益を確保する必要がある。

2 本件の発覚

(1) 本件公表までの経緯

2024年4月20日、株式会社NIPPOが、「弊社施工の工事に設計図書と異なる合材が用いられたことについてのご報告」において、国交省、東日本高速道路株式会社（以下「NEXCO 東日本」という。）及び中日本高速道路株式会社（以下「NEXCO 中日本」という。）から受注した工事の一部において設計図書に指定されていない再生骨材が含まれる合材を使用していた事実を公表したことを受けて、鹿島道路においても、同様の事案の有無について自ら社内調査を実施した。

その結果、国交省、NEXCO 西日本及び阪神高速に2022年5月1日以降に引渡しを行った工事及び引渡しを行う予定の工事の一部において、設計図書で指定された新規合材に再生骨材が混入されていた事実が確認されたため、2024年5月29日付「弊社施工工事において設計図書と異なる合材が使用されていたことについてご報告」において、上記事実を公表した。

(2) 本件公表後の経緯

鹿島道路は、本件公表後においても、同様の事案の有無について調査を継続したところ、新たに新規合材への再生骨材混入事案が確認されたため、2024年6月19日付「弊社施工工事において設計図書と異なる合材が使用されていたことについてご報告（第2報）」、同年7月3日付「弊社施工工事において設計図書と異なるアスファルト合材が使用されていたことについてご報告（第3報）」及び同年9月6日付「弊社施工工事において設計図書と異なるアスファルト合材が使用されていたことについてご報告（第4報）」を公表した。

3 各支店における道路工事受発注から合材納入までの過程等

各支店営業部又は工事部及び営業所（以下「各支店営業所側」と総称す

る場合がある。)においては、発注者から道路工事の入札等が公告された場合には、当該工事地域に近接する合材製造所等に対し、発注者の指定する合材の単価等を問い合わせ、その回答を受けて見積書や技術提案書等を作成して発注者に応札金額を提出する。なお、その際に各支店営業所側では、できるだけ落札が可能となるように可能な限り合材の製造原価を抑えてもらいたい旨合材製造所に要請することもある。

そして、道路工事の落札に成功した場合には、各支店営業所側において、現場代理人等を配置して同工事の施工監理を行うことになるが、各合材製造所は、当該工事の施工管理を行う各営業所（現場代理人）からの注文に基づき、発注者の設計図書等における合材の配合に係る記載（以下「配合設計」という。）等に従った合材を製造し⁶、実際に道路舗装を行う工事業者に対し、合材製造所において（又は工事現場まで運搬して）直接合材を納入する。その際には、原則として、当該合材製造所発行に係る合材の種類、量等が記載された納品書を同工事業者に交付している。合材製造所では、合材の納入後に、営業所に対し、現場名、品名、数量、単価及び金額等の内訳を記入した（社内）請求書を発行し、営業所から支店の所定口座に振り込む運用となっている。

また、上記 1(3)イのとおり、（鹿島道路以外の）他社が発注者から受注した工事について、（支店製品事業部長や各合材製造所長等が営業活動を行うことによって）各合材製造所が直接合材の発注を受けることもあるところ、この場合には、他社と発注者の間の契約ないし設計図書に指定された合材を製造し、当該工事の工事業者に上記同様に直接納入する。この際には、（社内請求ではなく）他社宛てに合材製造所から直接請求書が発行されている。

4 2007年から2009年に実施された再生骨材使用率の向上に係る研修指導及びその中止の経緯等

(1) 2007年当時における本社製品事業部の問題意識等

2005年4月に本社製品事業部長に就任したA氏（以下「A元部長」という。）は、アスファルト価格の高騰や競合他社と比較しても鹿島道路の再生骨材の使用率が相対的に低いことが製品事業部全体の利益に影響を及ぼしているという問題意識を強く持っていた。一方で、各合材製造所は全国的に統一された基準に基づき合材の配合等が行われていたわけ

⁶ なお、合材製造所において特殊な合材の取扱いや現地の品質管理担当者において対応しきれない技術的な問題が生じた場合には、各支店の工事部技術試験所や本社の技術研究所等に相談等をする場合があるが、合材の配合等は基本的には合材製造所の品質管理担当者の責任で実施されている。

ではなく、製造所ごとの裁量ないし独自の基準で合材を製造しているのが実情であった。そのため、本社製品事業部が主導して、再生骨材をより一層活用してコストの削減を図る意識を各合材製造所に徹底して周知していく必要があると考えていた。

そこで、2006年頃以降、再生骨材の使用率向上に伴うコスト削減効果をA元部長自身が現地の合材製造所で研修指導するとともに、上記使用率向上に資する機械設備の導入等を、各支店製品事業部で（予算の確保等を含めて）行うよう推奨する等していた。ただ、A元部長は、技術部門出身ではなかったこと等もあり、再生骨材の使用率の大きな改善を図るには至っていなかった。そのため、A元部長は、2007年以降、上記指導をより技術的・品質的な側面から徹底的に行う必要があると考え、同年7月、関東支店工事事務所技術試験所長代理も務めたことのある技術部門出身のB氏（以下「B氏」という。）を本社製品事業部事業課長代理に就任させた。

上記経緯の下で、A元部長は、B氏を全国各支店に応援派遣して、各支店に所属する合材製造所で現地指導（以下、2007年7月から2009年12月までの一連の現地指導を「本件OJT」という。）を行わせて、再生骨材の使用率の向上を周知・徹底させる措置を講じることとした⁷。

上記指導に当たっては、再生合材における再生骨材の使用率の向上が主たる目的であったが、それだけではなく、合材製造所の出荷状況及びコスト並びに対象工事如何では、新規合材に再生骨材を混入することを本件OJTの中で提示等することも念頭に置かれていた。もっとも、設計図書等に新規合材の指定がされているにもかかわらず再生骨材を混入した場合には、同設計図書等に反した合材となるため、A元部長ないしB氏としては、各合材製造所の実情等も踏まえつつ、上記のような手段もあることを提示ないし示唆する形にとどめつつ、全合材中の再生骨材の使用率を少しでも向上させることとした。一方で、（いかなる合材であっても）再生骨材の混入割合を増加させる場合には、品質上・安全性の担保がされることが必要であり、その点でも現地合材製造所の実情（砕石の（地域ごとの）種類・特質、混合方法、品質担当者の技量及び機械設備の劣化等）を勘案して現地合材製造所での綿密な検証・試験を行うことが必要になると考えた。

⁷ なお、当時の他の製品事業部事業課長や部員らは合材の品質や混入率に係る業務を行っておらず（同課長は専ら管理業務を担当していたものの、本件OJTには関与しておらず、本件OJTは課長代理のB氏のみが全く独立して実施していた。）、本社製品事業部では、各部員が全く別々の業務を行って、部長に報告するという関係にあり、部内における監査等は勿論、定例的な報告会や会議等がされておらず、本社製品事業部内では本件OJTの内容は共有されていなかった。

(2) 本件 OJT の実施状況等

本件 OJT は、2007 年 7 月から 2009 年 12 月までの約 2 年 5 か月の間、下記のとおり実施された⁸（なお、一部の研修には A 元部長が同行することもあった。）。

記

ア	2007 年 7 月 9 日	～	同年 8 月 15 日	四国支店
イ	2007 年 8 月 16 日	～	同年 10 月 31 日	東北支店
ウ	2007 年 9 月 27 日	～	同年 10 月 3 日	北陸支店
エ	2007 年 11 月 13 日	～	同年 12 月 31 日	中部支店
オ	2008 年 1 月 9 日	～	同年 2 月 10 日	関西支店
カ	2008 年 2 月 11 日	～	同年 3 月 2 日	中国支店
キ	2008 年 3 月 3 日	～	同年 3 月 31 日	東北支店
ク	2008 年 5 月 7 日	～	同年 5 月 25 日	横浜支店
ケ	2008 年 6 月 11 日	～	同年 9 月 12 日	九州支店
コ	2008 年 10 月 6 日	～	同年 10 月 19 日	北陸支店
サ	2008 年 10 月 20 日	～	同年 11 月 30 日	東北支店
シ	2009 年 1 月 13 日	～	同年 1 月 27 日	中国支店
ス	2009 年 6 月 22 日	～	同年 7 月 31 日	関東支店
セ	2009 年 8 月 17 日	～	同年 9 月 18 日	九州支店
ソ	2009 年 10 月 5 日	～	同年 10 月 18 日	北陸支店
タ	2009 年 11 月 4 日	～	同年 11 月 17 日	北日本支店
チ	2009 年 11 月 24 日	～	同年 12 月 12 日	東京支店

(3) 本件 OJT による各合材製造所への指導内容等

ア 本件 OJT の概要

本件 OJT は、専ら当該合材製造所の出荷量や再生骨材使用率を向上させることを目標に掲げ、かつ、再生骨材の混入比率ごとのコスト削減額を示すなどし、各合材製造所の所長以下の職員⁹に対し、再生骨材の使用率向上に係る問題意識を醸成・共有するためのものであった。他方で、再生骨材の使用率を上げて品質に問題ないかどうかについては、上記(1)のとおり、合材製造所ごとに試験を行って合材の粒度曲

⁸ 下記アないしチの全ての期間にわたって本件 OJT が実施されていたわけではなく、下記期間は、B 氏の（本社製品事業部事業課長代理と兼務した）鹿島道路各支店への短期ないし長期応援による兼務辞令等に依拠したものであり、同期間中の一定期間で本件 OJT が実施されたものと考えられる。

⁹ なお、JV で構成される合材製造所については、当該 JV の運営体制等も勘案しつつ、本件 OJT の実施の可否を個別的に判断していた。

線（通過重量百分率（%）を縦軸とし、ふるい目（mm）を横軸とする）の範囲内に収まるものであることを具体的かつ実証的に指導していった。この過程で、B氏は、密粒ギャップ、透水性(13)、密粒(13)及び排水性等の新規合材についても一定割合の再生骨材を混入しても品質には影響せず、かつ、コストの削減が可能であることについて図表等を用いて例示ないし提示する等していた。また、再生骨材は現場で生じる廃材（アスファルト舗装板等）を破碎・分級したものであるため、当該廃材の保管の際に異物が混入されないようにするとともに、混入されていれば破碎・分級の際に適切に除去されることが必要であるところ、本件 OJT においては、目視によるチェックを徹底させることも指導された。なお、（下記イ（コ）の静岡リサイクルセンターのように）本件 OJT 以前に既に新規合材への再生骨材の混入を実践していた合材製造所もあり、本社製品事業部はかかる実践例があることを本件 OJT によって初めて知り、この実践例及びこれに基づく試験結果等を他の地域の合材製造所に水平展開することによって上記実践例を紹介・周知させていった。

各合材製造所の職員らは、①本社製品事業部の事業課長代理である B 氏から再生骨材の使用率の向上とともに、コスト削減を要求されていること、②そのためには再生合材における再生骨材の使用率の向上及び新規合材における再生骨材の混入という方法が提示ないし例示あるいは示唆されていること、③上記②の方法を取っても技術的・品質的に問題がないという試験結果を示されたこと、以上の①ないし③を本件 OJT によって本社製品事業部から直接指導されたと受け止め、むしろそういう方法があったことを初めて知る合材製造所の職員（特に品質管理担当者）も多かった。そして、上記方法は、各合材製造所のコスト削減だけではなく、（再生合材と新規合材の両方の製造ルートを活用することによる）製造能力の効率化・迅速化を可能にし、また、再生骨材の集積による保管場所の解消にも繋がることになるため、（このような指導をコンプライアンス違反として疑問視するよりも）むしろ好意的・受容的に捉える者も少なくなかった。

そのため、本件 OJT を通じて、新規合材への再生骨材の混入を含めた再生骨材の使用率向上に向けた運用が全国の各支店管内の各合材製造所で次第に定着・浸透していった。

イ 本件対象工事及び本件販売行為を行った下記 5 の各合材製造所における本件 OJT の状況

本件対象工事及び本件販売行為を行った下記 5 の各合材製造所にお

いて、本件 OJT がなされた状況は以下のとおりである。

(ア) 泉大津合材製造所

泉大津合材製造所に対する本件 OJT は、上記(2)オの期間中である 2008 年 1 月 21 日から同月 29 日まで実施された。

同 OJT では、下記(コ)の静岡リサイクルセンターを含む中部支店の各合材製造所の再生骨材の使用状況が紹介され(上記アにいう水平展開)、54 期(2006 年 4 月～2007 年 3 月)の時点で既に新規合材に一定割合の範囲で再生骨材を使用していることが紹介された。

その上で、泉大津合材製造所における問題点として、アスファルトの値上げにより材料費が上昇していること、現状の再生骨材の使用率では利益を出すことが困難であることが確認されるとともに、再生骨材の使用率を高めた場合の配合試験がなされた上で、再生骨材の性状や含水比等の技術上の問題点・改善点が指摘された。そして、泉大津合材製造所ではそれまで新規合材に再生骨材を用いる例はなかったが、翌期以降は、透水性及び排水性の新規合材について一定割合の範囲で再生骨材を用いることも例示されるとともに、引き続き基礎的データを収集し、品質の良いものを目指して水平展開をしていくことが課題とされた。

(イ) 神戸合材製造所

神戸合材製造所に対する本件 OJT は、上記(2)オの期間中である 2008 年 1 月 9 日から同月 17 日まで実施された。

同 OJT では、新規合材に再生骨材を一定割合の範囲で使用した場合の配合試験が行われ、再生骨材を一定程度用いても粒度曲線の範囲内に収まることが確認された。また、再生骨材を用いた場合のコスト比較等も行われた。神戸合材製造所の今後の展開については、従来再生骨材が使用されていなかった「透水性・排水性」で「実績を積み品質を確保する」との方針が示された。

(ウ) 風吹アスコン

本件 OJT が実施された上記(2)の期間において、風吹アスコン(当時は風吹鹿島共同アスコン)は、JV の合材製造所であり、所長以外のスタッフは鹿島道路の職員ではなかったため、本件 OJT は実施されなかった。

(エ) 福岡合材製造所

福岡合材製造所に対する本件 OJT は、上記(2)ケの期間中である 2008 年 7 月 30 日から同年 8 月 9 日まで及び上記(2)セの期間中である 2009 年 9 月 14 日から同月 17 日まで実施された。

これらのうち、2008年7月30日から同年8月9日まで実施されたOJTでは、新規合材に再生骨材を一定割合の範囲で使用した場合におけるコスト比較が提示されるとともに、福岡合材製造所における問題点として、再生骨材の量を確保する必要があること等が確認された。その上で、上記(ア)同様の再生骨材の使用率を高めた場合の配合試験がなされ、再生骨材を一定程度用いても粒度曲線の範囲内に収まることが確認される等した。なお、2009年9月14日から同月17日まで実施されたOJTにおいては、専ら再生合材の品質の安定について指導が行われた。

(オ) 長崎県央アスコン

長崎県央アスコン（当時は長崎合材製造所）に対する本件OJTは、上記(2)ケの期間中である2008年7月11日から同月17日まで実施された。

同OJTでは、新規合材に再生骨材を一定割合の範囲で使用した場合の配合試験が行われ、再生骨材を一定程度用いても粒度曲線の範囲内に収まることが確認された。また、再生骨材を用いた場合のコスト比較等も行われた。今後の展開については、「密粒(13)・密粒(20)・密粒ギャップ・透水性で実績を積み品質を確保する」との方針が示された。

(カ) 熊本合材製造所

熊本合材製造所に対する本件OJTは、上記(2)ケの期間中である2008年6月12日から同月23日まで及び上記(2)セの期間中である2009年9月8日から同月13日まで実施された。

これらのうち、2008年6月12日から同月23日まで実施されたOJTでは、一部の新規合材に対して上記(ア)同様の再生骨材の使用率を高めた場合の配合試験がなされた上で、再生骨材を一定程度用いても粒度曲線の範囲内に収まることが確認される等した。また、今後の展開については、「密粒(13)・密粒(20)・粗粒・透水性で実績を積み品質を確保する。」との方針が示された。なお、2009年9月8日から同月13日まで実施されたOJTにおいては、専ら再生合材の品質の安定について指導が行われた。

(キ) 広島アスコン

広島アスコン（当時は広島東合材製造所）に対する本件OJTは、上記(2)カの期間中である2008年2月11日から同月20日まで及び上記(2)シの期間中である2009年1月20日から同月26日まで実施された。

これらの OJT では、再生骨材の使用率の向上が主たるテーマとされ、他支店の状況、重油燃費対策、再生合材の温度の確保及び混合物・材料のチェック等が説明されるとともに、再生合材における再生骨材の使用率の向上だけではなく、改質アスコン、透水性及び StAs（ストレートアスファルト）ベンガラの新規合材に再生骨材を一定割合の範囲で混入すること及びその場合のコスト削減額も資料中で例示される等した。

(ク) 東予アスコン

東予アスコン（当時は東予合材製造所）に対する本件 OJT は、上記(2)アの期間中である 2007 年 7 月 23 日から同月 28 日まで及び上記(2)の期間としては明示されていない 2009 年 3 月 23 日から同月 30 日まで実施された。

これらのうち 2009 年 3 月 23 日から同月 30 日まで実施された OJT では、一部の新規合材に対して再生骨材を混入する配合が検討され、上記（ア）同様の再生骨材の使用率を高めた場合の配合試験がなされた上で、再生骨材を一定程度用いても粒度曲線の範囲内に収まることが確認される等した。また、今後の展開については、「密粒(13)・粗粒(20)・安定処理で品質を確保しコスト削減する。」との方針が示された。

(ケ) 下越アスコン

下越アスコンに対する本件 OJT は、上記(2)ウの期間中である 2007 年 9 月 27 日から同年 10 月 3 日まで及び上記(2)コの期間中である 2008 年 10 月 6 日から同月 18 日まで実施された。

これらの OJT でも、新規合材に再生骨材を一定割合の範囲で使用した場合にコストが削減されることが例示されるとともに、下越アスコンにおける問題点として、アスファルト価格の上昇と合材出荷量が激減していることが確認された。その上で、上記（ア）同様の再生骨材の使用率を高めた場合の配合試験がなされた上で、再生骨材を一定程度用いても粒度曲線の範囲内に収まることが具体的に確認される等した。

(コ) 静岡リサイクルセンター

静岡リサイクルセンター（当時は静岡合材製造所）に対する本件 OJT は、上記(2)エの期間中である 2007 年 11 月 14 日から同月 21 日まで実施された。

同 OJT においては、上記混入された合材について各種の配合試験等が行われ、再生合材の性状や再生骨材混入率向上における技術上

の留意点・問題点等が指摘される等した。

静岡リサイクルセンターでは、同 OJT の時点で既に、新規合材（透水性(13)・密粒(13)）に再生骨材を混入させることを、B 氏の想定を超えた割合で先行的に実施していた。B 氏もこれを初めて知り、実践例として他の製造所に展開できると考え、その後の本件 OJT で紹介した。

(サ) 愛豊アスコン

愛豊アスコン（当時は豊橋合材製造所）に対する本件 OJT は、上記(2)エの期間中である 2007 年 11 月 21 日から同月 27 日まで実施された。

同 OJT においては、再生合材の性状や再生骨材混入率向上における技術上の留意点・問題点等が指摘される等した。

愛豊アスコンでは、静岡リサイクルセンターと同様に、同 OJT の時点で既に、新規合材（透水性(13)）に再生骨材を混入させることを、B 氏の想定を超えた割合で先行的に実施していた（中部支店管轄下にある合材製造所・アスコンにおいては、そのような混入が以前より見られたとのことである。）。

(シ) 栃木アスコン

栃木アスコン（当時は栃木合材製造所）に対する本件 OJT は、上記(2)スの期間中である 2009 年 7 月 11 日から同月 21 日まで実施された。

同 OJT では、新規合材に再生骨材を一定割合の範囲で使用した場合の配合試験が行われ、再生骨材を一定程度用いても粒度曲線の範囲内に収まることが確認された。また、再生骨材を用いた場合のコスト比較等も行われた。なお、栃木アスコンにおいては、同 OJT 実施時点で、(名称に「再生」と付されていない)「透水性」等の合材についても既に再生骨材が混入されていたことが OJT 資料上見受けられる。また、今後の展開については、「密粒(13)・密粒(20)・粗粒(20)・安定処理・透水性で品質を確保しコスト削減する。」との方針が示された。

(4) 本社製品事業部の方針転換

そのような中で、2009 年 12 月頃、鹿島道路が構成員である JV が施工した茨城空港の滑走路等の工事で金属片等の異物が混入していたことが判明し、舗装工事のやり直しを行うこととなった（以下「茨城空港事案」という。）。同工事に係る合材納入を担当したのは、本件 OJT を受けた合

材製造所ではなく、地場の建設会社を主な運営者とする鹿島道路との JV による合材製造所であったが、事態の收拾に当たった A 元部長及び B 氏は、再発防止の徹底を図るべく、異物の混入の原因となり得る全ての事由を見直す必要があるとの判断の下で、本件 OJT による新規合材への再生骨材の混入に係る指導についても、全面的に改める必要があると考えた。

そこで、2010 年 5 月、全国各支店の製品事業部長及び合材製造所長宛てに配合設計書に基づいた配合により合材を製造・出荷するよう A 元部長名で通知（通達）する旨の文書を発出した。同通達は、各支店の製品事業部長に送付され、これが支店製品事業部長から各支店管内の各合材製造所長に送付された。茨城空港事案をよく知る関東支店及びその近辺の合材製造所（東京支店や横浜支店）等では、異物の混入によって大きな問題になったという認識が非常に強かったため、上記通達内容が合材製造所の職員に相当程度周知された。これに対し、茨城県から比較的遠方の地域では、茨城空港事案について実感を伴った受け止め方がされておらず（当時上記事実自体を認識していなかった関係者もいた。）、また、本件 OJT による指導が浸透し始めていた合材製造所や（数は多くないものの）本件 OJT の前から新規合材への再生骨材への混入を実践していた合材製造所等では、（配合設計書に基づいた配合をすべきである旨の「当然のこと」が記載されているにすぎない）上記通達がそれほど重く捉えられず、その内容が必ずしも周知等されなかった（当時合材製造所長であった関係者の中には、上記通達が行われたことを記憶していない者も複数存した。）。

これに加え、後記(5)アのとおり、2017 年頃までは、本社製品事業部による再生骨材の使用率の向上を課題とする施策等が続いたことや、競争関係の厳しい合材製造所等では利益を上げるためにはコスト削減を図るために、新規合材に再生骨材を混入する手段を用いることも致し方ないという意識も根強かったことから、西日本地域や九州地域においてかかる手法が現場レベルで（表には出ない形で）引き継がれることもあった。

(5) その後の経緯等

ア 本社製品事業部の再生骨材の使用率に係る施策の継続

本社製品事業部の A 元部長は、上記(4)の通達による方針変更をもって、新規合材に係る再生骨材の混入等については、各支店製品事業部長及び各合材製造所長に通知済みであり、また、その後の本社製品事業部による各支店あるいは合材製造所への定期的な視察や安全パトロ

ールの際にも、そのような運用をしていないという現場の回答を受け、これをもって了としていた。

一方で、再生骨材の使用率を向上させることについては、コスト削減の有効な施策であるとの認識には変わりがなく、その旨の指導を続けた。具体的には、再生骨材の使用率をコスト管理項目（5大管理項目）の一つとし、決算期ごとの再生骨材の使用率を合材製造所ごとに一覧化して管理していたほか、本社製品事業部から各支店ないし合材製造所に対するコスト意識に係るヒアリング項目として挙げるなどしていた。2010年度（2010年4月から2011年3月をいう。他の年度についても同様である。）以降の再生骨材の使用率向上に係る本社製品事業部の掲げた社内目標（期首目標）と達成率の推移は下記のとおりであった。

記

	期首目標	達成率（括弧内は実績）
2010年度	合材の全製造量に対する再生骨材使用率■%	100%（■%）
2011年度	合材の全製造量に対する再生骨材使用率■%	不明
2012年度	不明	不明
2013年度	合材の全製造量に対する再生骨材使用率■%	100.7%（■%）
2014年度	合材の全製造量に対する再生骨材使用率■%	103.6%（■%）
2015年度	再生合材製造量に対する再生骨材使用率■%	不明
2016年度	再生合材製造量に対する再生骨材使用率■%	99%（■%）
2017年度	（再生合材製造量に対する）再生骨材使用率■%	98.7%（■%）
2018年度以降	管理項目外	

イ その後の本社製品事業部の施策の変化等

B氏は、2013年度をもって同製品事業部事業課長から相模合材製造所長に転任した。また、A元部長は、2014年度をもって製品事業部長を退任し、副部長のC氏（以下「C元部長」という。）が後任の製品事業部長となった。そして、翌2015年度から上記アの管理項目が「合材の全製造量に対する再生骨材使用率」から「再生合材製造量に対する

再生骨材使用率」というように、あくまでも再生骨材の使用が再生合材に係るものであることが明記されるようになった。これは「合材の全製造量」を分母とするのでは、新規合材も再生骨材混入の対象となるかのような誤解を与えかねないという意見等もあり、管理項目を変更したものであった。

また、2018年度以降、再生骨材の使用率自体が製品事業部の5大管理項目から外され、期首目標として数値化されなくなった。さらに、合材の品質確保を図るべく、本社製品事業部による各合材製造所への品質体制の確認等が順次実施された。その過程で、C元部長は、新規合材への再生骨材の混入はあってはならないことを支店製品事業部長あるいは合材製造所長に直接指導する等していた。

2019年4月には、D氏が製品事業部長に就任し、再生骨材の使用は再生合材に限るという考え方にに基づき、本社製品事業部から、製造原価の削減を求めつつも合材品質第一であるべき（規定外の再生材混入は認めない）ことを2022年12月頃に各支店製品事業部長に改めて通知する等していた。

もともと、この間、本社製品事業部では、上記のとおり、定期的な安全パトロール等を実施していたものの、新規合材への再生骨材の混入事例がないか否か等について、例えば、印字データの抜き打ち検査の実施や、全合材の出荷量と再生骨材及び新規合材の材料となる碎石の全入荷量等の数値の分析的な検証等の具体的かつ徹底的な監視措置等を講じることはまではしていなかった。

5 本件対象工事及び本件販売行為が各合材製造所において実施された状況等

(1) 泉大津合材製造所

ア 配置等

泉大津合材製造所は、関西支店に所属する合材製造所であり、所長、営業担当課長、品質管理担当者兼品質記録管理責任者（課長代理）及び出荷操作者（機械主任）等の社員9名のほか、重機オペレーター・APオペレーターとして7名の派遣従業員並びに事務の派遣従業員1名の計8名を含む合計17名が配置されている。

所長は、合材の品質に関する統括責任者であり、製造所の基本方針、品質目標、各担当者の業務分担、管理区分の決定及び各担当者の業務内容の把握と教育指導を行っている。

品質管理担当者兼品質記録管理責任者は、入荷材の目視チェック、

工程管理（ホットビン目視チェック）、印字記録管理、各種確認試験及び記録・保管を行うとともに、品質記録の収集、保管、維持及び廃棄を行う。

イ 作業標準書の記載等

同合材製造所の作業標準書には、入荷担当者は、材料受入時にモニターによる目視チェックを行い、製品を確認後、合格したものを種類別にストックヤードへ搬入管理するとされている。材料のうち粗骨材、細骨材及び再生骨材は、予め定められたストックヤードへ種類別に保管され、ストックヤードには各材の識別が分かるように表示され、オーバーフローには注意して常に在庫管理を行うこと及び混入を避けること等が定められている。

新規骨材は、上記のとおり分類されたストックヤードから新規骨材用のプラントに供給され、新規骨材供給装置・加熱装置・ふるい分け装置・骨材計量装置を通して混合装置に入れられて計量され、合材貯蔵サイロに保管されるか、又は工事業者のダンプトラックに直接積み込まれる等して出荷される。一方、再生骨材については、上記のとおり、新規骨材とは別のストックヤードに分離されて保管されており、再生合材用の別のプラントに供給され、再生骨材供給装置・加熱装置・計量装置を通して上記と同じ混合装置に入れられ、上記と同じく出荷される（なお、新規合材も再生合材も最終の出荷口は同じである。）。

上記製造過程で、異物の混入、合材種類の伝票との不一致等の不適合製品が発生した場合には、異常の発見者が最終検査責任者及び品質管理担当者に連絡し、品質管理担当者は統括責任者である所長に報告し、出荷あるいは廃棄の判断をするとされている。一方で、出荷後に顧客から異常のクレームがあった場合には、クレームを受けた受付内容確認者は、クレーム内容の軽重に応じて、品質管理担当者あるいは統括責任者（所長）から顧客に対して是正措置を講じ、支店製品事業部長に報告するとされている。

また、顧客より（合材製造所に対して新規合材・再生合材を問わず）注文があった場合には、注文（契約内容）の受付内容確認者は、要求事項を確認し、製造担当者に伝えるとされ、また、顧客より見積要求があった場合には、所長が見積書を提出し、顧客の指定があるときはそれに従うとされている。所長は、見積書の提出前までに製品に関する要求事項（仕様、種別、数量、単価等）を再度確認するとともに、それに対応する能力、技術的な問題点を解決しておくとしている。

そして、施工能力に技術上の問題がある場合には支店試験所（技術研究所）と合材製造所長等に連絡することとされている。

ウ 本件対象工事及び本件販売行為に該当する工事

泉大津合材製造所では、下記の新規合材が指定された 5 件の工事及び 1 件の販売行為について、新規合材として納入された合材に再生骨材が混入されていたことが認められた。

記

	発注者	工事名	本件対象工事、本件販売行為の別
1	NEXCO 西日本	和歌山高速道路事務所管内舗装補修工事（令和3年度）	本件対象工事
2	阪神高速	舗装及び高欄設置その他工事（2021-岸）	本件対象工事
3	阪神高速	舗装補修大規模修繕工事（2023-1-湾岸）	本件対象工事
4	阪神高速	舗装補修大規模修繕工事（2023-5-湾）	本件対象工事
5	泉大津市	公共下水道事業管渠布設工事に伴う舗装復旧工事（その1）	本件対象工事
6	国交省	国道1号他舗装修繕工事	本件販売行為

エ 上記イの作業標準書の定めに反して泉大津合材製造所で新規合材に再生骨材が混入された経緯等

(ア) 合材製造の過程

泉大津合材製造所においては、概ね、上記 1(3)イのと通りの過程で合材が製造されていた。同合材製造所では、新規合材用の砕石と再生骨材が区画で明確に分けて保管されており、新規合材用の製造ルートと再生合材用の製造ルートは別々にされていたが、最終的には同じ出荷口から、工事業者のトラック等を集積され、あるいは、合材貯蔵サイロに保管される形態となっていた。

(イ) 合材製造の入力方法等

同合材製造所では、（事務処理の便宜から）合材の種類及び配合割合が記載された出荷合材に係る一覧表が予め作成されていて、合材製造機械に連動するコンピュータシステム（以下「プラントシステム」という。）に登録され、各合材に割り当てられた番号、製造する重量及び合材貯蔵サイロ使用の有無等をプラントシステムに入力することによって、登録されたとおりの配合割合で合材の製造が

開始される仕組みとなっている。

(ウ) 配合設計と異なる再生合材の混入方法等

同合材製造所長及び品質管理担当者は、後記オのとおり、新規合材に一定の割合で再生骨材を混入しても品質上問題がないと考えられた場合には、当該工事の内容や当該合材が用いられる箇所等も勘案して、新規合材に一定割合で再生骨材を混入することを容認していた。再生骨材の混入に当たっては、都度混入する再生骨材の量を指定するのではなく、再生骨材を混入した合材の配合割合を上記

(イ) の要領に従って予めプラントシステムに登録しておき、新規合材に一定割合の再生骨材を混入した合材を製造及び出荷し、上記ウの混入行為が実施された。

(エ) 印字データの修正

合材を製造した際には、合材の製造機に実際に投入された材料の種類及び重量並びに製造された時刻等が自動的に合材製造所の事務所内のパソコン内に記録される（以下、当該仕組みを「印字システム」という場合がある。）。したがって、（新規合材・再生合材を問わず）合材に再生骨材を混入した場合には、実際に製造機に投入した再生骨材の重量等がパソコン内にデータとして残ることになる。上記パソコン内のデータ（以下「元データ」という。）自体を改ざん等することは不可能であるが、上記データをパソコン画面上に表示した一覧の数字（以下「印字データ」という。）を修正することはシステム上可能であり、修正した印字データが元データとは異なるものとして別途登録されることになる。泉大津合材製造所において印字データを修正（改ざん）する際には、印字データが表示された画面上でマウスを右クリックすることにより、印字データの修正機能に移行し（なお、現在はこの機能は使用することができなくなっている。）、合材の種類等を配合設計どおりに改ざんしていた¹⁰。NEXCO 西日本からは、出荷伝票だけではなく、印字データの提出を求められていたため、同社に対しては上記改ざんされた印字データを提出していた。これに対し、阪神高速、国交省等からは印字データの提出は要求されておらず、印字データを改ざんする必要がなく、その提出もしていなかった。

(オ) 出荷伝票・請求書について

¹⁰ 当該修正機能を使用した場合、ダンプで出荷する合材の重量を指定することによって、システム上設定された合材の配合に近似する印字データが、1 バッチ（通常 1 トン）ごとに自動で生成されるようになっていた。

合材を出荷する際には、納入する工事の工事業者の運搬者に対し、出荷伝票を発行して交付しており、同伝票には、合材の種類、合材の重量、合材の温度等が記載されていた。

出荷伝票等により販売管理を行うシステム（以下「合材システム」という。）は、プラントシステム及び印字システムと連動していなかったことから、出荷伝票に記載される合材の種類等は、上記（エ）の元データや印字データとは連動しておらず、発注者から依頼された新規合材の名称を都度入力することで作成しており、（実際に再生骨材を混入していた場合でも）発注者の配合設計に従った記載をしていた。

また、上記 3 の請求書についても、上記（エ）の元データや印字データとは連動しておらず、上記同様に、発注者の配合設計に従った記載がされており、同請求書を関西支店営業所や顧客に交付していた。

オ 関係者の認識等

（ア）泉大津合材製造所長らの認識等

所長及び品質管理担当者らは、上記 4 の指導を直接受けていたか、あるいは、前任者等からそのように聞いており、コストの削減を図るためにできる限り再生骨材を活用することが必要になるという認識を持っていた。もっとも、所長及び品質管理担当者らによる新規合材への再生骨材の混入に係る明示的かつ個別な指示があったというわけではなく、同合材製造所に他社から派遣されていた機械オペレーターが、前任所長時代からのやり方を概ね踏襲して、再生骨材を混入しても品質上問題がない種類の工事及び施工箇所と判断した場合に、上記エの要領で再生骨材を混入することを容認していたというのが実態であった。所長及び品質管理担当者らは、コンプライアンス上の問題があることは認識しつつも、コスト削減、生産効率の向上及び再生骨材の置き場確保等の合材製造所の利益・事務効率等を上げるという観点から、上記ウの工事に再生骨材が用いられることを容認していた。この点、現合材製造所長は、コンプライアンス上の問題を感じつつも、上記を止めるように指示することができなかったとし、かかる判断は合材製造所長の裁量であり、自分自身が止めるように指示すれば止めることはできたという認識である。

また、その上位者である関西支店製品事業部長も、自身が合材製造所長（前任の広島アスコンの所長）を務めていた当時にも同様の事例があり、上記運用については概ね認識していた。

(イ) 関西支店営業部・工事部・営業所等の認識等

一方で、支店長並びに支店営業部及び工事部ないし営業所関係者については¹¹、上記ウ及びエの事実を認識していたとは認められない。

この点、支店営業所側では、上記 3 のとおり、発注者から道路工事の入札等が公告された場合には、できるだけ応札が可能となるように可能な限り単価を抑えてもらいたい旨合材製造所に要請することがあったことは事実である。

しかし、支店営業所側では、製品事業部ないし合材製造所の製造過程や新規合材に再生骨材を混入することによる品質への問題等についてはほとんど知識がなく、そのような方法を示唆して単価を抑えるという発想自体がなく、また、そのような指示や示唆を裏付ける資料（メールデータ等）がなかったことは後記第 3 のとおりである。実際問題、合材製造所において上記ウ及びエのとおり再生骨材を混入しても、営業所宛てに送付される社内請求書には発注者の配合設計どおりの合材の種類と単価と数量が記載されており、支店営業所側において上記混入の事実を知るすべがなく、かつ、支店営業所側にとっては（新規合材に係る費用をそのまま支払うことになるだけであるという点で）上記再生骨材の混入に関与するだけの（社内的な）インセンティブも存しなかった¹²。これに加え、上記 1(3)イのとおり、製品事業部及び合材製造所は（合材の製造部門という特殊・技術的なスキルないし経験を要するという点からも）営業部門や工事部門等の他部署との人事異動も少なく、上記事実を知る機会もなかったということも挙げられる。

(2) 神戸合材製造所

ア 配置等

神戸合材製造所は、関西支店に所属する合材製造所であり、上記(1)の泉大津合材製造所と同じく同支店製品事業部長の管轄下にある。

同合材製造所は、所長、入荷担当者（受入検査責任者）、監視・測

¹¹ なお、合材製造所に勤務していたことがある者が営業所等に配置換えになった場合には、当該人物の限りで偶々新規合材への再生骨材の混入の事実を認識しているという場合はあったが、製品事業部から営業部や工事部に配置換えとなることは例外的な人事であり（製品事業部の技術者はほとんど同部内で異動している。）、工事部ないし営業部全体に上記事実が共有されていたという事実は当調査委員会の調査に限りでは認められなかった。

¹² 現に関西支店支店長及び工事部長並びに営業所の現場代理人のいずれも、上記事実は今般の社内調査で初めて知ったと明言しており、また、その供述内容も具体的かつ総合的であった。

定機器検査責任者、文書管理責任者、品質記録管理責任者兼品質管理担当者等6名のほか、事務スタッフ数名が配置されている。

イ 作業標準書の記載等

同合材製造所の作業標準書には、新規合材と再生合材の製造工程等が記載されており、その内容は概ね上記(1)イと同様である。

ウ 本件対象工事に該当する工事

神戸合材製造所では、下記の新規合材が指定された1件の工事について、新規合材として納入された合材に再生骨材が混入されていたことが認められた。

記

	発注者	工事名	本件対象工事、本件販売行為の別
1	阪神高速	舗装補修大規模修繕工事（2022-2-神）	本件対象工事

エ 上記イの作業標準書の定めに反して神戸合材製造所で新規合材に再生骨材が混入された過程等

神戸合材製造所長及び品質管理担当者は、阪神高速から受注した新規合材指定の工事について再生骨材を混入させる意思はなく、契約どおりに新規合材を製造・納入する予定であった。もっとも、同工事は夜間工事であって、他の合材製造所に係る合材を全て神戸合材製造所で引き受けることとなった上、4班を動員しての数日にわたる工事が続き、混入直前には新規合材の材料の在庫が底をつきそうな状況となっていた。工事が予定より遅れており、材料の不足を理由にこれ以上工事を遅らせたくないという判断から、2023年5月28日、所長及び品質管理担当者が再生骨材の混入を決定し、同決定に基づき混入が行われた。

その余の経緯は概ね上記(1)エ（ア）ないし（オ）と同様であるが、印字データの提出を求められていたのは、神戸合材製造所管内においては原則としてNEXCO西日本だけであったところ、神戸合材製造所ではNEXCO西日本に係る本件対象工事又は本件販売行為は認められなかった。

オ 関係者（神戸合材製造所長ら）の認識等

所長及び品質管理担当者の認識は概ね上記(1)オ（ア）記載の泉大津合材製造所長及び同品質管理担当者の認識と同様である。

もっとも、再生骨材の混入如何及び混入割合に関する決定は専ら品

質管理担当者及び所長の判断で行われており、品質との兼ね合いで再生骨材を混入しても問題ないと品質管理担当者にて判断した工事についてのみ再生骨材の混入を行い、空港や高速道路に係る工事との関係では、再生骨材の使用による骨材以外の異物混入やトラブルのおそれも考慮し、資材の不足という特別の事情があった上記ウ記載の工事を除き再生骨材の混入を決定したことはなかった。また、実際の配合を行うオペレーターが独断で再生骨材の混入を行ったこともなかった。

なお、2024年3月までにおける関西支店製品事業部長（以下「前関西支店製品事業部長」という。）は、2023年3月まで泉大津合材製造所の所長を兼務しており、上記(1)エの運用について認識していたものの、神戸合材製造所における具体的な工事案件について再生骨材の混入を指示し、又は混入を行った旨の報告を受けることはなかった。もっとも、支店製品事業部長の立場で案件獲得のための営業活動に参加することはしばしばあり、その際には設計図書も受注前に閲覧することになるため、各合材製造所の売上や利益等の情報と突き合わせることで、いずれの工事について（新規合材の使用しか認められていないにもかかわらず）再生骨材の混入を行ったかを推察することは事実上可能であった。また、利益率が低い合材製造所の所長に対しては、前関西支店製品事業部長から改善案として再生骨材の混入に直接言及することはなかったものの、利益率の改善策を検討させる中で、所長側が再生骨材使用率向上に言及するであろうことは当然想定しており、当該所長が実際に再生骨材使用率の向上を改善策として挙げた場合、新規合材のみが指定された工事についても再生骨材を使用することもあり得ることは認識しつつも、特にそのことを指摘したりすることはないまま改善策として受け入れていた。

(3) 風吹アスコン

ア 配置等

風吹アスコンは、関西支店に所属する合材製造所であり、上記(1)の泉大津合材製造所と同じく同支店製品事業部長の管轄下にある。

同アスコンは、鹿島道路等計2社のJVによる合材製造所である。

同アスコンは、所長、副所長、品質管理担当者、事務担当者及び製造担当で構成されており、合計十数名の職員がいる。このうち鹿島道路出身の職員は所長兼安全衛生推進者1名のみであり、他は全て他社出身の職員である。

イ 作業標準書の記載等

風吹アスコンの作業標準書には、合材の製造工程等が記載されており、その記載方法等については上記(1)イと異なる点もあるものの、合材製造のフロー等に関しては合弁出資者である鹿島道路の手法が尊重されており、JV であることにより他の合材製造所と大きく異なる点はない。

ウ 本件販売行為に該当する工事

風吹アスコンでは、新規合材が指定された下記 2 件の販売行為について、新規合材として納入された合材に再生骨材が混入されていたことが認められた。

記

	発注者	工事名	本件対象工事、本件販売行為の別
1	国交省	国道42号古江見地区管路敷設工事	本件販売行為
2	国交省	国道42号和歌浦地区管路敷設工事	本件販売行為

エ 上記イの作業標準書の定め反して風吹アスコンで新規合材に再生骨材が混入された過程等

概ね上記(1)エ（ア）ないし（オ）と同様であるが、印字データの提出を求められていたのは、風吹アスコン管内においては原則としてNEXCO 西日本だけであったところ、風吹アスコンではNEXCO 西日本に係る本件対象工事又は本件販売行為は認められなかった。

オ 関係者の認識等

風吹アスコンにおいては、再生骨材を混入しても品質上問題のないことが確認できた合材については、所長及び品質管理担当者の了解の下で、再生骨材をできる限り活用していたものであるが、本件販売行為については、品質管理担当者等が専らコスト削減の目的で再生骨材の混入を行っており、所長兼安全衛生推進者はその旨の報告を受けていなかった。

(4) 福岡合材製造所

ア 配置等

福岡合材製造所は、九州支店に所属する合材製造所であり、所長、最終検査責任者、文書管理責任者兼記録管理責任者、品質管理担当者、受入工程内検査責任者及び出荷・製造担当者の 6 名のほか、製造担当

者（重機）の派遣従業員が配置されている。

同合材製造所長は、九州支店製品事業部長を兼務しており、支店管内の全合材製造所を掌理する立場にあり、管内を回ったり、支店で勤務したりすることも多く、福岡合材製造所に常駐しているわけではない。

イ 作業標準書の記載等

同合材製造所の作業標準書には、新規合材と再生合材の製造工程等が記載されており、その内容は概ね上記(1)イと同様である。

ウ 本件対象工事及び本件販売行為に該当する工事

福岡合材製造所では、下記の新規合材が指定された 1 件の工事及び 2 件の販売行為について、新規合材として納入された合材に再生骨材が混入されていたことが認められた。

記

	発注者	工事名	本件対象工事、本件販売行為の別
1	国交省	佐賀 3 号原地区外改築工事	本件対象工事
2	国交省	福岡 201 号鏡山地区（下り線）橋梁外舗装工事	本件販売行為
3	国交省	令和 5 年度北九州国道事務所管内舗装修繕工事	本件販売行為

エ 上記イの作業標準書の定めに反して福岡合材製造所で新規合材に再生骨材が混入された過程等

概ね上記(1)エ（ア）ないし（オ）と同様であるが、印字データの提出を求められていたのは、福岡合材製造所管内においては原則として NEXCO 西日本だけであったところ、福岡合材製造所では NEXCO 西日本に係る本件対象工事又は本件販売行為は認められなかった。

オ 関係者の認識等

（ア）福岡合材製造所長らの認識等

上記所長及び品質管理担当者らは、上記ウの事実を認識しており、また、その混入経緯や理由等についても概ね上記(1)オ（ア）とほぼ同様であった。この点、福岡合材製造所長は、九州支店製品事業部長を兼務しており、福岡合材製造所だけではなく、長崎県央アスコンの同種事例についても認識していた。ただ、これを止めるよう指示等することなく、概ね現場の合材製造所の裁量判断に委ねていた。この点、過去の福岡合材製造所長の中には、新規合材への再生

骨材の混入をするべきではないと考える者もいて、その者の所長在任期間中は同混入が原則として止められていたとのことであるが、所長の交代に伴って再度実施されるようになっていた。

(イ) 九州支店営業部・工事部・営業所等の認識等

一方で、支店営業部・工事部ないし営業所関係者の認識は概ね上記(1)オ(イ)のとおりであった。

(5) 長崎県央アスコン

ア 配置等

長崎県央アスコンは、九州支店に所属する合材製造所であり、上記(4)の福岡合材製造所と同じく同支店製品事業部長の管轄下にある。

同アスコンは、鹿島道路等計2社のJVによる合材製造所である。

同アスコンは、所長、品質管理担当者、製造担当者、事務担当者及び営業担当者等で構成されており、合計10名程度の職員がいるところ、その全員が鹿島道路出身の職員であり、JV構成員の職員はいない。

個別の工事における合材の配合割合等に関しては品質管理担当者が主導するものの、所長も場合により決定に関与する立場にある。

イ 作業標準書の記載等

長崎県央アスコンの作業標準書には、合材の製造工程等が記載されており、その記載内容は概ね上記(1)イと同様であり、JVであることにより他の合材製造所と大きく異なる点はない。

ウ 本件販売行為に該当する工事

長崎県央アスコンでは、新規合材が指定された下記4件の販売行為について、新規合材として納入された合材に再生骨材が混入されていたことが認められた。

記

	発注者	工事名	本件対象工事、本件販売行為の別
1	国交省	長崎57号本村下井牟田地区舗装工事	本件販売行為
2	国交省	令和3年度大村地区他舗装修繕工事	本件販売行為
3	国交省	令和4年度大村維持出張所管内安全施設設置外工事	本件販売行為
4	国交省	令和4年度長崎管内舗装修繕工事	本件販売行為

エ 上記イの作業標準書の定めに反して長崎県央アスコンで新規合材に再生骨材が混入された過程等

概ね上記(1)エ（ア）ないし（オ）と同様であるが、印字データの提出を求められていたのは、長崎県央アスコン管内においては原則としてNEXCO 西日本だけであったところ、長崎県央アスコンではNEXCO 西日本に係る本件対象工事又は本件販売行為は認められなかった。

オ 関係者の認識等

長崎県央アスコンにおいては、所長の了解の下で、再生骨材をできる限り活用していたものであるが、本件販売行為については、品質管理担当者及び所長等が専らコスト削減の目的で再生骨材の混入を行っていた。

(6) 熊本合材製造所

ア 配置等

熊本合材製造所は、九州支店に所属する合材製造所であり、上記(4)の福岡合材製造所と同じく同支店製品事業部長の管轄下にある。

同合材製造所は、所長、品質管理担当者、製造担当者、事務担当者等で構成されており、1名の派遣従業員を含めて合計7名の職員がいる。

イ 作業標準書の記載等

同合材製造所の作業標準書には、合材の製造工程等が記載されており、その記載方法等については上記(1)イと多少の差異はあれども、他の合材製造所と大きく異なる点はない。

ウ 本件販売行為に該当する工事

熊本合材製造所では、新規合材が指定された下記1件の販売行為について、新規合材として納入された合材に再生骨材が混入されていたことが認められた。

記

	発注者	工事名	本件対象工事、本件販売行為の別
1	国交省	令和5年度熊本管内舗装修繕外工事	本件販売行為

エ 上記イの作業標準書の定めに反して熊本合材製造所で新規合材に再生骨材が混入された過程等

概ね上記(1)エ（ア）ないし（オ）と同様であるが、熊本合材製造所においては NEXCO 西日本の工事に係る合材の納入が存在しないため、印字データの修正は行われておらず、本件販売行為においても印字データの修正・提出は認められなかった。

オ 関係者の認識等

（上記ウの販売を行った際の）前任所長は、同販売において再生骨材が混入されている事実を認識しており、その混入経緯や理由等についても概ね上記(1)オ（ア）とほぼ同様であった。

(7) 広島アスコン

ア 配置等

広島アスコンは、中四国支店に所属する合材製造所であり、鹿島道路等計3社のJVによる合材製造所である。

同アスコンには、所長、最終検査責任者、文書管理責任者、品質記録管理責任者及び監視・測定機器検査責任者兼品質管理担当者ら鹿島道路の職員7名に加え、派遣従業員1名及び事務担当者の補助員がいる。なお、現在の所長が2024年6月より病気療養中のため、前々任の所長が嘱託（営業所営業課長という役職）として同アスコンの所長業務を事実上代行している。

また、同アスコン所長は、同支店製品事業部長を兼務しており、支店管内の全合材製造所を掌理する立場にある。

イ 作業標準書の記載等

同合材製造所の作業標準書によれば、新規合材と再生合材の製造工程等が記載されており、その内容は概ね上記(1)イと同様である。

ウ 本件対象工事及び本件販売行為に該当する工事

広島アスコンでは、下記の新規合材が指定された2件の工事及び5件の販売行為について、新規合材として納入された合材に再生骨材が混入されていたことが認められた。

記

	発注者	工事名	本件対象工事、本件販売行為の別
1	NEXCO 西日本	令和元年度山陽自動車道広島高速道路事務所管内舗装補修工事	本件対象工事
2	NEXCO 西日本	令和4年度山陽自動車道広島高速道路事務所管内舗装補修工事	本件対象工事
3	国交省	令和4年度国道54号基町地区交	本件販売行為

		差点外改良工事	
4	国交省	令和4年度東広島・呉道路阿賀地区舗装外工事	本件販売行為
5	NEXCO 西日本	令和3年度山陽自動車道(特定更新等)広島高速道路事務所管内舗装補修工事	本件販売行為
6	NEXCO 西日本	令和2年度山陽自動車道広島高速道路事務所管内舗装補修工事	本件販売行為
7	NEXCO 西日本	令和2年度広島呉道路舗装補修工事	本件販売行為

エ 上記イの作業標準書の定め反して広島アスコンで新規合材に再生骨材が混入された過程等

概ね上記(1)エ(ア)ないし(オ)と同様であるが、印字データについては、広島アスコンにおいては、印字データを管理するソフトの拡張機能を使用するのではなく、通常の機能内で各合材の各材料の数値を修正することができたため、品質管理担当者は、この方法により修正を行ってNEXCO西日本に提出していた。

オ 関係者の認識等

(ア) 広島アスコン所長らの認識等

上記所長(製品事業部長兼務)及び品質管理担当者らは、上記ウの事実を認識しており、また、その混入経緯や理由等についても概ね上記(1)オ(ア)と同様であった。

(イ) 中四国支店営業部・工事部・営業所等の認識等

一方で、支店営業部・工事部ないし営業所関係者の認識は概ね上記(1)オ(イ)と同様であった。

(8) 東予アスコン

ア 配置等

東予アスコンは、中四国支店に所属する合材製造所であり、上記(7)の広島アスコンと同じく同支店製品事業部長の管轄下にある。

同アスコンは、鹿島道路等計3社のJVによる合材製造所である。

同アスコンは、所長、品質記録管理責任者、最終検査責任者、文書管理責任者ら鹿島道路の職員5名で構成されている。

現在の所長は2024年4月1日に、前任の所長は2022年4月1日にそれぞれ東予アスコンに着任しているが、下記ウの2記載の本件販売行為は、前々任の所長時代に、同3記載の本件販売行為は、前任の所長

時代にそれぞれ出荷されたものであり、同 1 記載の本件対象工事の契約工期は、前任の所長時代から現所長時代にまたがっている。

イ 作業標準書の記載等

東予アスコンの作業標準書には、合材の製造工程等が記載されており、新規合材と再生合材の製造フローにつき規模の小ささによる差異はあるものの、上記(1)イと大きく異なる点はない。

ウ 本件対象工事及び本件販売行為に該当する工事

東予アスコンでは、下記の新規合材が指定された 1 件の工事及び 2 件の販売行為について、新規合材として納入された合材に再生骨材が混入されていたことが認められた。

記

	発注者	工事名	本件対象工事、本件販売行為の別
1	東温市	高速側道 1 号線他道路舗装工事	本件対象工事
2	NEXCO 西日本	令和 3 年度松山自動車道 愛媛 高速道路事務所管内舗装補修 工事	本件販売行為
3	NEXCO 西日本	令和 4 年度松山自動車道 愛媛 高速道路事務所管内舗装補修 工事	本件販売行為

エ 上記イの作業標準書の定めに反して東予アスコンで新規合材に再生骨材が混入された過程等

概ね上記(1)エ (ア) ないし (オ) と同様であるが、印字データについては、東予アスコンにおいては、印字データを管理するソフトの拡張機能を使用するのではなく、システムに備わった通常の機能で、計量データを指定した規格から外れないように表示したり、計量データの特定の配合を別の配合に置き換えて表示したりすることができたため、品質管理担当者は、この方法により修正を行って NEXCO 西日本に提出していた。

オ 関係者の認識等

東予アスコンの品質管理担当者らは、上記ウ及びエの事実を認識しており、また、その混入経緯や理由等についても概ね上記(1)オ (ア) と同様であった。上記ウ 2 の本件販売行為は、前々任の所長時代になされたものであるが、同所長も混入の事実を認識していた。

この点、東予アスコンでは、再生骨材を混入する目的として、コス

ト削減や廃材の集積量が法定上限を超えないようにするといった点に加えて、当時タンクが2基しかないなど（現在は3基）、製造設備の規模が比較的小さく、全国の合材製造所の中で売上高や利益が下位に位置しており、このままでは東予アスコンの存続も危ぶまれかねないといった状況下において、少しでも製造効率を上げるための方策として、新規合材に再生骨材の混入を行う必要があったという事情もあった。

他方で、前任の所長は、上記ウ3の本件販売行為及び同1の本件対象工事については、当時混入の事実を知らなかった。また、上記のとおり同1記載の本件対象工事の契約工期中に現所長が着任しているが、現所長に混入の認識はなかった。

(9) 下越アスコン

ア 配置等

下越アスコンは、北陸支店に所属する合材製造所であり、鹿島道路等計5社のJVによる合材製造所である。

同アスコンは、所長兼文書管理責任者、品質記録責任者兼監視測定機器検査責任者等鹿島道路社員5名のほか、JV構成員出身の副所長等を含めた合計11名から構成される。

同アスコン所長は、北陸支店工事部製品事業課長を兼務しており（同課には課長のみが所属している）、支店管内の全合材製造所の収支等を取りまとめて、支店長ないし工事部長あるいは本社製品事業部に報告をする立場にある。もともと、同支店管内の合材製造所は下越アスコンを含めて4拠点しかないこともあり、（製品事業課長としての支店業務と比較すると）相対的には合材製造所長としての業務が多い。

イ 作業標準書の記載等

同アスコンの作業標準書には、新規合材と再生合材の製造工程等が記載されており、その内容は概ね上記(1)イと同様である。

ウ 本件販売行為に該当する工事

下越アスコンでは、新規合材が指定された下記2件の販売行為について、新規合材として納入された合材に再生骨材が混入されていたことが認められた。

記

	発注者	工事名	本件対象工事、本件販売行為の別
1	国交省	令和4年新発田拡幅 小舟町・城北町電線共同溝工事	本件販売行為

2	国交省	R4・5 羽越管内日東道舗装修繕工事	本件販売行為
---	-----	--------------------	--------

エ 上記イの作業標準書の定めに反して下越アスコンで新規合材に再生骨材が混入された過程等

概ね上記(1)エ (ア) ないし (オ) と同様の経過が認められるが、上記ウの当時の所長は、下記オのとおり、上記ウの工事の新規合材の納入に当たって再生骨材が混入されていた事実を知らず、品質管理担当者らの判断で混入されたものであった。

また、印字データの提出を求められていたのは、下越アスコン管内においては原則として NEXCO 中日本だけであったが、下越アスコンでは NEXCO 中日本に係る本件対象工事又は本件販売行為は認められなかった。

オ 関係者の認識等

(ア) 下越アスコン所長らの認識等

2021 年に赴任した（営業所工事担当であった）所長は、配合設計において新規合材が指示されている以上、これに従って配合等を行うべきであるという認識であり、その旨の指示をしていた。しかし、従前から同合材製造所に勤務していた品質管理責任者等は、上記指示に反して上記ウの販売行為を行ったが、所長には報告をしなかった。

この点、品質管理責任者によれば、コスト削減等を行うために再生骨材の利用をできるだけ行いたいという意向があり、上記ウを実施したという認識であった。これに対し、上記所長は発注者の配合設計に反することはコンプライアンス上許されず、コスト削減は運搬費の減額や余剰気味の人員の業務集中等の措置を講じることで可能であるとの認識であった。

(イ) 北陸支店営業部・工事部・営業所等の認識等

同支店工事部製品事業課長は、支店管内の合材製造所の予実等を上司である工事部長及び本社製品事業部副部長に直接報告する関係にあるが、工事部の他の関係者や営業部門等は合材製造所の業務内容については把握しておらず、北陸支店工事部等では上記ウ及びエの事実は認識されていなかった。

(10) 静岡リサイクルセンター

ア 配置等

静岡リサイクルセンターは、中部支店に所属し、鹿島道路等計 6 社の JV による合材製造所であり、中部支店製品事業部長の管轄下にある。

同合材製造所は、所長、最終検査責任者、受入・工程内検査責任者、監視・測定機器検査責任者、文書管理責任者、品質記録管理責任者等 9 名から構成される（鹿島道路以外の JV 構成員の職員は所属していない。）。

イ 作業標準書の記載等

同合材製造所の作業標準書には、新規合材と再生合材の製造工程等が記載されており、その内容は概ね上記(1)イと同様である。

ウ 本件販売行為に該当する工事

静岡リサイクルセンターでは、新規合材が指定された下記 4 件の販売行為について、新規合材として納入された合材に再生骨材が混入されていたことが認められた。

記

	発注者	工事名	本件対象工事、本件販売行為の別
1	国交省	令和 3 年度 1 号島田金谷菊川 IC 舗装工事	本件販売行為
2	国交省	令和 4 年度 1 号島田金谷菊川地区舗装工事	本件販売行為
3	国交省	令和 5 年度 1 号島田金谷舗装工事	本件販売行為
4	国交省	令和 5 年度浜松道路管内舗装繕工事	本件販売行為

エ 上記イの作業標準書の定め反して静岡リサイクルセンターで新規合材に再生骨材が混入された過程等

概ね上記(1)エ（ア）ないし（オ）と同様の経過が認められ、また、静岡リサイクルセンターにおいては、印字データの提出を求められていたのは NEXCO 中日本のみであったが、上記のとおり、NEXCO 中日本に係る本件対象工事又は本件販売行為は認められなかった。

オ 関係者の認識等

（ア）静岡リサイクルセンター所長らの認識等

所長及び品質管理担当者らは、上記ウの事実を認識しており、また、その混入経緯や理由等についても概ね上記(1)オ（ア）と同様であった。この点、静岡リサイクルセンターでは、バイパスや高速道

路に近いという地理的要因から、大型工事の合材の納入案件が多く、本件販売行為に当たっても合材の数量確保に間に合わせるなどの個別的事情等も背景事情にあった。

中部支店製品事業部では、遅くとも 2019 年頃以降、新規合材への再生骨材混入については控えるよう管内の合材製造所に指示しており、同部長は、上記ウの販売において再生骨材が混入されている事実について認識していなかった。

(イ) 中部支店営業部・工事部・営業所等の認識等

支店営業部・工事部ないし営業所関係者の認識は概ね上記(1)オ(イ)のとおりであった。

(11) 愛豊アスコン

ア 配置等

愛豊アスコンは、中部支店に所属し、鹿島道路等計 2 社の JV による合材製造所であり、上記(10)の静岡リサイクルセンターと同じく中部支店製品事業部長の管轄下にある。

同アスコンは、所長、最終検査責任者兼受入・工程内検査責任者兼監視・測定機器検査責任者兼文書管理責任者兼品質記録管理責任者のほか、製造担当者、営業担当者等 5 名から構成される（全て鹿島道路に所属する職員であるが、JV 構成員からも補助職員 1 名が派遣されている。）。

現在の所長は 2024 年 4 月 1 日に愛豊アスコンに着任しているが、下記ウ記載の本件販売行為は、前任の所長時代になされたものである。

イ 作業標準書の記載等

同アスコンの作業標準書には、新規合材と再生合材の製造工程等が記載されており、新規合材と再生合材の製造フローにつき差異はあるものの、その内容は概ね上記(1)イと同様である。

ウ 本件販売行為に該当する工事

愛豊アスコンでは、新規合材が指定された下記 1 件の販売行為について、再生骨材が混入されていたことが認められた。

記

	発注者	工事名	本件対象工事、本件販売行為の別
1	国交省	令和4年度東三河出張所管内舗装修繕工事	本件販売行為

エ 上記イの作業標準書の定めに反して愛豊アスコンで新規合材に再生骨材が混入された過程等

概ね上記(1)エ（ア）ないし（オ）と同様であるが、愛豊アスコンにおいては、NEXCO 中日本への出荷実績がなく、また、印字データの提出が要求されることもなかったため、印字データの修正は行われていない。

オ 関係者の認識等

愛豊アスコンの品質管理担当者らは、上記ウの販売行為において再生骨材が混入されている事実を認識しており、また、その混入経緯や理由等についても概ね上記(1)オ（ア）と同様であった。

(12) 栃木アスコン

ア 配置等

栃木アスコンは、関東支店に所属する合材製造所であり、鹿島道路等計2社のJVによる合材製造所である。

同アスコンは、所長、副所長、品質管理担当者、事務担当者、製造担当者及び営業担当者並びに数名の補助員で構成されており、合計十数名の職員がいる。そのうち、JV 構成員からの派遣従業員は副所長兼営業担当者のみで、他は全て鹿島道路に所属する従業員又は補助員である。

イ 作業標準書の記載等

同合材製造所の作業標準書には、合材の製造工程等が記載されており、その記載方法等については上記(1)イと異なる点もあるものの、合材製造のフロー等に関し、JV であることにより他の合材製造所と大きく異なる点はない。

ウ 本件販売行為に該当する工事

栃木アスコンでは、新規合材が指定された下記5件の販売行為について、新規合材として納入された合材に再生骨材が混入されていたことが認められた。

記

	発注者	工事名	本件対象工事、本件販売行為の別
1	国交省	R4 国分寺・小山出張所管内路面補修工事	本件販売行為
2	国交省	R3 国道4号宮の内2丁目交差点改良工事	本件販売行為

3	国交省	R3 国分寺出張所管内路面補修工事	本件販売行為
4	国交省	R4 国道4号雀宮駅前地区外路面復旧他工事	本件販売行為
5	国交省	R5 国分寺出張所管内交通安全対策工事	本件販売行為

エ 上記イの作業標準書の定め反して栃木アスコンで新規合材に再生骨材が混入された過程等

概ね上記(1)エ (ア) ないし (オ) と同様であるが、印字データの提出を求められていたのは、栃木アスコン管内においては原則としてNEXCO 東日本だけであったところ、栃木アスコンではNEXCO 東日本に係る本件対象工事又は本件販売行為は認められなかった。

オ 関係者の認識等

(ア) 栃木アスコン所長らの認識等

(上記ウの販売を行った際の) 前任所長は、同販売において再生骨材が混入されている事実を認識していた。上記前任所長は、上記ウの工事に係る実際の施工を担当していた会社の担当者から、他社の安価な見積もりを常に先に取得した上で当該価格での納品を強く求められ、当該価格での合材の提供を断った場合には以後の合材の発注を行わない等の発言を受け、赤字とならないよう、再生骨材の混入を決定した。また、これ以上の赤字が続くと栃木アスコンが社内の閉所リストに記載されるという懸念を抱えていたという実情等があった。他方、品質管理担当者は個別の工事に関する合材の配合の決定には関与しておらず、上記ウの工事への再生骨材の混入については本件の発覚まで認識していなかった。

また、関東支店製品事業部長（栗橋合材製造所長及び同安全衛生推進者を兼任）は、個別の工事への再生骨材の混入の有無は把握していなかった。また、上記前任所長から新規合材に再生骨材を混入したいという相談を受けたことがあったものの、内部告発により結局発覚する可能性があることを理由に、再生骨材の混入には反対しており、上記ウのとおり販売された合材に再生骨材が混入されていたことは本件の発覚後に認識した。

(イ) 関東支店営業部・工事部・営業所等の認識等

関東支店営業部・工事部ないし営業所関係者の認識は概ね上記(1)オ (イ) のとおりであった。

第3 デジタルフォレンジックの検討結果等

1 各合材製造所について

上記第1の3(1)の対象者のうち、各合材製造所の関係者について、そのメール等のデータ（826,266件）を検討した結果は大要以下のとおりである。

(1) 本件対象工事及び本件販売行為が生じた原因等（本社製品事業部からの指示内容を含む。）

本件対象工事及び本件販売行為に関係するキーワード等で絞り込まれたデータを検討したところ、利益確保等のために新規合材に再生骨材を混入させていたことが窺われるものが発見されたが、当該混入につき本社（製品事業部を含むが、これに限られない。）又は支店営業部、工事部若しくは営業所関係者の指示、示唆等があったことを示すものは不見当であった。

他方で、再生骨材の混入に関係するキーワード等で絞り込まれたデータを検討したところ、本件発覚後の社内調査において本件 OJT に言及されているもの等、新規合材への再生骨材の混入が行われるようになった背景として、A 元部長ないし本社製品事業部の示唆等があったことが間接的に読み取れるものは散見された。これらについては、必要なヒアリングを行って趣旨等を確認した結果、上記第2の4のとおり認定した。

(2) 新規合材への再生骨材の混入がなかったと報告されているにもかかわらず実際には当該混入があった事案の有無

再生骨材の混入に関係するキーワード等で絞り込まれたデータを検討したところ、新規合材への再生骨材の混入がなかったと報告されているにもかかわらず実際には当該混入があったと認められる事案は不見当であった。

なお、新規合材への再生骨材の混入がなかったと報告されている事案につき再生合材が使用されていることが読み取れるものは散見されたが、これらについては、当該事案において発注者の配合設計において認められている再生合材が使用されていたにすぎないもの等であり、配合設計に反する再生骨材の混入は不見当であった。

(3) 本件 OJT の内容等

本件 OJT に関係するキーワード等で絞り込まれたデータを検討したところ、本件 OJT の資料は一部発見されたが、その内容は、鹿島道路から提供を受けた本件 OJT の資料と併せ、上記第2の4のとおりである。

2 本社製品事業部等について

上記第 1 の 3(1)の対象者のうち、本社製品事業部等の関係者について、そのメール等のデータ（757,693 件）を検討した結果は大要以下のとおりである。

(1) 本件対象工事及び本件販売行為が生じたこと及びその背景（本社製品事業部からの指示内容を含む。）

本件対象工事及び本件販売行為に関係するキーワード等で絞り込まれたデータを検討したところ、これら個別事案について本社製品事業部から何らかの指示、示唆等があったことを示すものは不見当であった。

また、再生骨材の混入に関係するキーワード等で絞り込まれたデータを検討したところ、再生骨材の使用率向上自体を推奨するものは多数発見された一方で、上記第 2 の 4(5)イのとおり、本件対象工事及び本件販売工事の継続中の時期において、規定外の再生骨材混入を認めない旨、本社製品事業部からアナウンスをしているメール等が発見された。

(2) 新規合材への再生骨材の混入がなかったと報告されているにもかかわらず実際には当該混入があった事案の有無

再生骨材の混入に関係するキーワード等で絞り込まれたデータを検討したところ、新規合材への再生骨材の混入がなかったと報告されているにもかかわらず実際には当該混入があったと認められる事案は不見当であった。

(3) 本件 OJT の内容

上記 1(3)と同様であった。なお、本件 OJT の開始及びその内容について本社製品事業部内で当時いかなるやり取りがなされたかが分かるものは不見当であった。

第 4 当調査委員会による検討

上記第 2 の認定事実（及び第 3 のデジタルフォレンジックの検討結果等）を踏まえた、当調査委員会による本件についての検討結果は以下のとおりである。

1 本件が発生した原因の分析等

(1) 本件 OJT の各合材製造所への浸透等

本件が発生した根本的な原因ないし端緒は、当時の本社製品事業部の A 元部長及びその指示を受けた B 氏による本件 OJT にあるというほかない。

すなわち、上記第 2 の 4(1)のとおり、A 元部長は、アスファルト価格の高騰や競合他社における再生骨材の使用率との比較等に鑑み、全国各地の合材製造所に対し、2006 年頃以降、再生骨材の使用率を上昇させることに伴うコスト削減に係る指導を行っていたものであるが、技術的な側面から現地指導を徹底させるべく、技術部門出身の B 氏を陣頭に立てて具体的かつ懇切丁寧に、しかも、約 2 年 5 か月の期間にわたって継続的に本件 OJT を実施したものである。

もっとも、本件 OJT の残存していた研修資料や上記第 3 のメールレビューの結果によれば、A 元部長や B 氏が新規合材への再生骨材の使用を明示的に指示したとは認められず（あくまでも「例示」や「提示」ないし「示唆」の範疇にとどまっている。）、また、関係者のヒアリング結果によっても概ね上記と同様の認識が示されているところである。

しかし、本件 OJT が開始された 2007 年 7 月頃の時点では、多くの合材製造所において新規合材に再生骨材を用いる運用がされていなかったと認められる。それにもかかわらず、本社製品事業部の課長代理である B 氏が自ら一定割合の再生骨材を新規合材に用いたとしても品質上問題が生じないことを現地合材製造所に赴いて技術的に実証し、かつ、これによるコスト削減額等まで具体的に例示ないし示唆した以上、現場の合材製造所長や品質管理担当者においては上記方法が本社製品事業部から（指示ではないとしても）暗に推奨されているという認識ないし捉え方をするのが通常であり、現に本件対象工事及び本件販売行為が行われた合材製造所の所長ないし品質管理担当者等も概ねこれに沿う認識（＝当時の本社製品事業部が本件 OJT を通じて上記方法を許容ないし容認していたという認識）を示している。また、B 氏自身も、本件 OJT において、新規合材への再生骨材の利用を行っても技術的に問題がない状態になるまで現地の合材製造所で試験を繰り返し、その結果を現地の品質管理担当者等に示している以上、本社製品事業部による指導であり、かつ、本社製品事業部がこれを容認していると捉えられても致し方ない旨の認識を示している。さらに、A 元部長も、ずいぶん昔のことなので記憶が判然としないとしつつも、当時の残存していた本件 OJT 資料等を改めて示されると、B 氏から受けた報告を黙認していたといわれても致し方ない旨認めるに至っており、何よりも A 元部長名で、上記 4(4)記載の通達を発出しているということは、本件 OJT における上記指導内容を事実上黙

認していたがゆえに、茨城空港事案を契機として、本件 OJT による上記指導を製品事業部長自ら解消する措置を講じる必要があると判断したものと認めるのが相当である。

したがって、本件対象工事及び本件販売行為がなされた根本的原因ないし端緒は、本社製品事業部が自ら主導した本件 OJT において、上記のように新規合材に再生骨材を混入すること及びそのコスト削減効果を現場の合材製造所に提示し、かつ、このような方法を採用しても品質的に問題がないことを現地で実証・指導したことにあったというほかない。

なお、A 元部長を超えて当時の鹿島道路の役員がこれを指示ないし容認したことについては、当時の経営会議や取締役会の議事録は勿論、報告資料ないし添付資料等にも一切記載がなく、また、その他当調査委員会が入手したメールデータを含む全ての客観的資料等によっても、これを認めるには足りなかった。また、本件 OJT は、A 元部長・B 氏のラインのみで実施されていて、当時の他の製品事業部事業課長や部員らには共有されていなかったことは上記第 2 の 4(1)のとおりである。

(2) 本社製品事業部による本件 OJT に係る方針転換及びその不十分性

一方で、A 元部長は、上記第 2 の 4(4)のとおり、茨城空港事案を契機として、配合設計書に基づいた配合により合材を製造・出荷するよう、各支店製品事業部長及び各合材製造所長に通達した。したがって、これ以後、本社製品事業部としては上記のように新規合材に再生骨材を混入することは容認しないという方針に転換したと認めるのが相当である。

しかし、本社製品事業部自身が全国各地の合材製造所に具体的かつ懇切丁寧に本件 OJT を行い、かつ、その期間が約 2 年 5 月にわたって継続していたため、(地域差はあったものの) 同指導内容が現場に着実に浸透・定着していったところ、これを一片の書面による通達のみをもって終焉させるとするのは、回帰的にみてもいささか不十分な措置であったというほかない。また、同通達は、上記第 2 の 4(4)のとおり、全ての合材製造所の職員に限なく周知されたとはいいい難く、現に本件対象工事や本件販売行為を行った合材製造所長や支店製品事業部長の中には、上記通達の存在を失念し、あるいは、そもそも知らないという認識を示す者もいたところである。

他方で、本社製品事業部は、上記通達の発出後も、合材全体の再生骨材の使用率の向上並びにコスト削減の徹底及び合材製造所の利益向上を具体的数値を示して期首目標に掲げ続けていたこと等に照らすと、(そのこと自体は経営課題として問題がないにせよ) 現場の合材製造所(特

に競争関係の激しい合材製造所等)では、本件 OJT の指導による新規合材への再生骨材の混入という容易かつ効果的なコスト削減方法を断ち切ることに繋がらなかった面もあるといわざるを得ない。すなわち、上記のとおり、約 2 年 5 か月にわたる本件 OJT が各合材製造所に確実に浸透・定着し始めており、A 元部長あるいは B 氏もそのことを認識していないはずもなく、そうである以上、本来的には各支店・各合材製造所ごとに改めて別途の OJT を行って、新規合材への再生骨材の使用を厳禁とすることを(本件 OJT を実施した)全合材製造所の職員に個別に通知・指導等をし、本件 OJT の誤った指導内容ないし職員の捉え方を是正・撤回していくべきであったとさえいい得る。

それにもかかわらず、かかる措置を特段講じることなく、上記一片の通達をすることをもって、各合材製造所において(本社製品事業部が相当期間にわたって行ってきた本件 OJT の実質的影響を排除して)本社製品事業部の意図したとおりの効果が期待できると考えていたというのであれば、かかる判断はいささか見通しが甘かったという指摘は免れない。

以上のとおり、本件が発生した根本的な原因ないし端緒である本件 OJT の影響が上記通達だけでは十分に除去されず、(特に西日本地域を中心とする)現場レベルにおいて、新規合材への再生骨材の使用の厳禁という本社の指示が徹底されていなかったことが本件に繋がったというほかない。

(3) 上記第 2 の 5 記載の合材製造所等で本件対象工事及び本件販売行為が行われた原因等

本件が発生した根本的な原因ないし端緒は、概ね上記(1)及び(2)のとおりであるが、他方で、上記通達をもって新規合材への再生骨材の使用は行わないように各支店製品事業部長及び製造所長に伝達したことは事実であり、かつ、その後現にかかる使用が行われていない合材製造所も多く、また、上記第 2 の 4(5)イのとおり、A 元部長退任後の本社製品事業部長である C 元部長は再生骨材の使用率の向上を管理項目から外し、かつ、合材品質の確保を含めたコンプライアンス遵守を各支店製品事業部長等に周知する等の措置を講じている。それにもかかわらず、上記第 2 の 5 のとおり、本件対象工事及び本件販売行為がなされたこと及びそれが西日本地方の合材製造所に多く見られたのがなぜか、その個別的な原因について可能な範囲で検討する。

ア 上記通達が現場の職員に浸透していなかったこと及びコンプライアンス意識の欠如

上記第 2 の 4(4)のとおり、上記通達は、A 元部長から各支店製品事業部長・合材製造所長宛てになされたものであるものの、そのきっかけとなる茨城空港事案については関東近辺の支店（関東支店・東京支店・横浜支店）では非常に重く受け止められていたものの、他の地域では実感を伴った受け止め方はされていなかった。また、A 元部長は同通達を発出したものの、同通達は各支店の製品事業部に所属する全職員に宛てられたわけではなく、職員にどの範囲で通知するかは各合材製造所長の裁量に委ねられており、現に同通達の存在を知らないという関係者やあるいはそこまで重く受け止めなかったとする関係者もいた。

このように上記一片の通達だけでは、本社製品事業部が一度は黙認したともいえる新規合材への再生骨材への混入という（ある意味現場にとっては楽な）手法を撤回させるには不十分であり、その結果、本件 OJT を受けた職員の意識を改めさせるには至らなかったという側面が多分にある。すなわち、新規合材への再生骨材の混入は、配合設計に反するものであって発注者との契約に違反するものであるが、上記のとおり、本社製品事業部の「お墨付きを得た」という意識が強く、コンプライアンス遵守という意識をその限りで低下させていたという側面は否定できない。

イ 本社製品事業部による再生骨材の使用率に係る期首目標等の継続

この点は、上記第 2 の 4(5)アのとおりであり、上記通達の一方で、2017 年度頃までは再生骨材の使用率向上ということが重要な管理項目として掲げられたことは事実であり、そのため、（本件 OJT による指導の影響を受けた合材製造所職員等において）これを達成する容易かつ安易な手段として、新規合材への再生骨材の混入という方法が選択された面があるといえる。また、A 元部長の後任である C 元部長を含めた本社製品事業部長は、上記第 2 の 4(5)イのとおり、再生骨材使用率向上を 5 大管理項目から外す等し、また、各合材製造所への品質体制の確認等を順次現地で実施するなど、合材の品質確保を重視する方針を明示的に示しつつ、安全パトロール等を行っていたものの、他方で、印字データの抜き打ち検査等の強力な手段までは講じなかったため、本件の発覚が遅れた面はあったといわざるを得ない。

ウ 上記第 2 の 5 記載の合材製造所の地理的・環境的要因等

また、上記第 2 の 5 の合材製造所の中には、特有の地理的・環境的要因等があり、それが本件対象工事ないし本件販売行為に繋がったといえる。

例えば、神戸合材製造所においては、工事の集中及び地理的要因による新規骨材の枯渇があった。すなわち、神戸合材製造所は神戸港の岸壁に立地している関係で新規骨材の調達は基本的に船便にて行われていたため、数週間に一度程度のペースでしか新規骨材の搬入がなされず、新規合材での工事が集中した場合には、潜在的に新規骨材が不足する可能性が高い状況にあり、本件対象工事の際にはそれが顕在化したという地理的・環境的要因があったといえる。また、栃木アスコンについては、本件販売行為に係る工事の施工業者が他社との相見積もりを背景に採算の取れない金額での納品を要求し、指定された低額での納品を行わざるを得ない状況があり、他方で、赤字が続くと栃木アスコンが社内の閉所リストに記載される懸念を抱えていたという個別的要因があった。さらに、静岡リサイクルセンターでは、バイパスや高速道路に近いという地理的要因から、大型工事の合材の納品案件が多く、本件販売行為に当たっても合材の数量確保に間に合わせるなどの事情等もあった。さらにいえば、福岡合材製造所や広島アスコン等では、中心都市から比較的遠距離に位置していて、合材の納入に必ずしも有利とはいえない地理的環境にある一方で、都市部であるがゆえの競合他社との価格競争の熾烈さ等の事情もあった。

このような地理的・環境的要因等や合材製造所の個別事情等が（本件を何ら正当化するものではないにせよ）新規合材への再生骨材の使用をやむなしと現場サイドで判断せざるを得なかったということが挙げられるところである。

エ 合材の品質上の問題が顕在化しなかったこと

この点は、鹿島道路が当調査委員会とは別に設置した技術検証委員会の最終的な判断を待つ必要があるものの、少なくとも本件 OJT においては現地合材製造所での試験が繰り返され、生成された合材は粒度曲線の範囲内にあること等が確認されていた。また、関係者のヒアリング結果によれば、新規合材に再生骨材を混入したことに伴う品質上・安全上の問題が顕在化したり、クレームとして問題視されたりした事案はなかったとのことである。そのため、上記第 2 の 5 の各合材製造所において本件対象工事及び本件販売行為が実施されたという面があったことは否定できない。

2 上記 1 を踏まえた当委員会の意見等

上記 1 のとおり、本件が生じた根本的原因ないし端緒は、本社製品事業部に在籍していた A 元部長及び B 氏による全国各支店管内の合材製造所に

対する本件 OJT にあるというべきである。他方で、茨城空港事案を契機として、A 元部長は、2010 年 5 月に新規合材への再生骨材の使用を止めるよう各合材製造所等に通達したものの、当該通達をもって約 2 年 5 か月にわたる本件 OJT による指導の浸透を解消するには至らなかったことに加え、本社製品事業部はその後再生骨材の使用率の向上を重点施策として掲げ続けた。このような要因の下で、競争関係の熾烈な地域等の合材製造所等においては、本件対象工事及び本件販売行為を行うこともやむなしとの判断に至ったものと考えられる。

もちろん上記第 2 の 5 の各合材製造所が一貫して上記行為を継続したわけではなく、上記合材製造所に赴任した所長の判断で上記行為を禁止した者もいた。この点、本件 OJT を受けた西日本地域の合材製造所職員の中には、関東地域の別の合材製造所に赴任した際には、東京近辺と自身の地元地域との温度差を実感したと認識した者もいた。さらに、本件 OJT の終了から既に 14 年が経過しているところ、この間、本社製品事業部は上記通達を発出し、その後は、新規合材への再生骨材混入について明示的な指示、指導等をしていないことは勿論であるが、(本件 OJT にみられるような)当該事例を提示ないし示唆したこともなく、少なくとも A 元部長の後任の本社製品事業部長は、合材の品質確保やコンプライアンス遵守の意識を強く持ち、その旨周知する等してきた。

したがって、本件対象工事及び本件販売行為は、本件 OJT がその根本的原因ないし端緒ではあるものの、本件 OJT によって引き起こされたというだけの相当因果関係が認められる事案というには疑義があり、むしろ、本件 OJT を受けた当時の合材製造所職員(特に品質管理担当者)の一部においてその技量ないしノウハウが因襲的な形で残存ないし伝承され、これが代々かつ各支店製品事業部ないし合材製造所内において「知る人は知っている」という形で表面化しないまま推移し、かつ、地域の実情や特性に応じて本件に至ったとみるのが実態であったというべきである。

当調査委員会の本件が生じた原因の分析は上記のとおりであるが、他方で、鹿島建設という建設業界トップの上場企業の子会社である鹿島道路において、このような事態の発生を未然に防げなかったことについては大いに憂慮されるべきところである。その要因としては概ね、①鹿島道路製品事業部ないし各合材製造所職員におけるコンプライアンス意識の希薄さ、②本件を行うことを可能にしたプラントシステム及び印字システム上の問題点、③各合材製造所内における法令等の違反行為に係る規定及び相互管理システムの欠如(作業標準書の不十分性)、④本社製品事業部ないし各支店製品事業部による監査等の機能不全(いわゆる第一線の欠如)、⑤本

社製品事業部以外の監査部等による効果的な監査が十分でなかったこと、
⑥内部通報制度の利用上の問題点等があげられるのではないかと考えられ、
これを本件に即して以下のとおり敷衍する。

(1) 鹿島道路製品事業部ないし各合材製造所職員におけるコンプライアンス意識の希薄さ

本社製品事業部の A 元部長及び B 氏は、上記第 2 の 4(1)のとおり、新規合材に再生骨材を混入することも念頭に置きつつ本件 OJT を行ったものというほかなく、品質上の問題がないように現地での試験や検証を行っていたとはいえ、発注者の配合設計を軽視していたとの誹りは免れない。また、各合材製造所においても、本社製品事業部による本件 OJT を通じていわゆる「お墨付き」があったという認識があったにせよ、やはり現場の合材製造所職員自身が、契約を遵守するという意識よりもコスト削減目的を優先したという面があったことは否めない。

これらの背景として、本件 OJT が開始された 2007 年当時は、例えば、金融商品取引法上の内部統制報告制度（2008 年 4 月 1 日以後に開始する事業年度から導入）の開始前であり、コンプライアンス自体が管理部門以外の従業員に十分浸透していたとはいえない時代であったともいえる。かかる状況下で、品質上の問題がないことを確認した上で混入が行われていたということに関しては、技術者として道路舗装の安全性等を軽視していたわけではないといえるものの、だからといって、契約を含む法令違反が許容されるはずもなく、（上記時代背景があるにせよ）配合設計どおりに配合するという基本的かつ当然のコンプライアンス意識が十分に醸成されていなかったといわざるを得ない。

一方で、（不十分なものであったとはいえ）上記第 2 の 4(4)の通達がなされたにもかかわらず、また、その後の我が国におけるコンプライアンス遵守の意識の高まりにもかかわらず、本件対象工事及び本件販売行為が行われたことは問題視せざるを得ない。すなわち、（本件 OJT の影響が定着・浸透していたにせよ）鹿島道路においては、各支店においてコンプライアンスに関する研修等は行っていたとのことであるが、かかる研修が型通りのものになっており、合材製造所職員にとって真摯な実感を伴った「実のある」ものでなかったという指摘をせざるを得ない。特に、上記第 2 の 5(1)エ、(7)エ及び(8)エの印字データの改ざんも行われていたことからすれば、品質管理担当者等としてはデータ改ざんまでやっても良いのかという一段ハードルの上がる問題に直面していたはずであるが、この点を認識しつつも敢えて改ざん行為に及んでいることは、コンプラ

イアンス意識の鈍麻といわざるを得ない。

(2) 本件を行うことを可能にしたプラントシステム及び印字システム上の問題点

各合材製造所のプラントシステム上、そもそも印字データの修正を無効化する機能が各印字システムの仕様に組み込まれていなかった。

また、元データ及び印字データが本社において閲覧可能な状態になっておらず、プラントシステム及び合材システムのログも取れていなかった。さらに、合材システム及び印字システムを使用するための ID・パスワードを各合材製造所の職員で共有しており誰が操作したのか分かるようになっていなかった。これに加え、合材システムと印字システムのデータが連動しておらず出荷伝票と印字データの紐付けができていなかった。これらのプラントにおけるシステム上の問題点があり、合材製造所職員をして、本件を行うことを可能にさせ、安易な行為を誘発したという側面も指摘できる。

(3) 各合材製造所内における法令等の違反行為に係る規定及び相互監視システムの欠如（作業標準書の不十分性）

各合材製造所の作業標準書においては、作業工程や各職員の役割が比較的詳細に定められているにもかかわらず、合材の配合等に係る相互監視について明示的かつ十分に定められておらず、合材製造所長が認識しないまま新規合材に再生骨材を混入されることも現に可能な状態であった。また、配合設計等において新規合材を指定されているかどうかについて十分な指示がオペレーターに伝わらないまま、オペレーターが合材を出荷していたという例もあった。

この点、製造過程で、異物の混入、伝票と合材種類の不一致等の不適合製品が発生した場合には、異常の発見者が最終検査責任者及び品質管理担当者に連絡し、品質管理担当者は統括責任者である所長に報告し、出荷あるいは廃棄の判断をする旨の規定は存在していた。しかし、不適合製品であるという認識のないまま、あるいは、故意に不適合製品を作成しているため異常として報告されないまま出荷に至る場合を想定した規定が作業標準書に記載されておらず、また、合材の配合を監視する者がおらず、合材の配合等についての伝達方法も必ずしも明確ではなかった。そのため、新規合材に再生骨材が混入することを防止する合材製造所内の監視・監督システムがほとんど欠如しており、その結果、本件対象工事や本件販売行為を助長し、また、これを良しとしない者の目に触

れる機会を奪っていたというべきである。

- (4) 本社製品事業部ないし各支店製品事業部による監査等の機能不全（いわゆる第一線の欠如）

本社製品事業部では、本件 OJT の当時、上記第 2 の 4(1)のとおり、各部門が全く別々の業務を行って、部長に報告するという関係にあり、部内における監査等を担う者がおらず、かつ、稟議決裁、定例的な報告会、その他日常のコミュニケーション等により問題点に気付く機会のある者がいなかった。そのため、A 元部長及び B 氏の行った本件 OJT の内容が同部内においても共有されず、約 2 年 5 か月にわたって継続されたといえる。

また、本社製品事業部及び各支店製品事業部においては、各合材製造所の経営状況の管理自体は行っていたものの、上記第 2 の 4(5)イのとおり、全合材の出荷量と再生骨材及び新規合材の材料となる砕石の全入荷量等を数値的・分析的に検証する等の措置は講じていなかった。仮に契約どおり出荷されていれば新規合材の原料となる砕石が相応に不足するはずであることは、本社製品事業部及び各支店製品事業部の保有するデータを分析すれば比較的容易に認識し得たと考えられるが、これを行うという発想に至っていなかったことは、本件が生じた一因であるといわざるを得ない（なお、これに対し、契約どおり出荷されていれば再生骨材が大量に余るはずであるにもかかわらず実際の在庫量は多くないという点にも気づくことができた可能性はあるが、再生骨材は現場で生じる廃材を原料としているため、製品事業部において正確にその量を認識することは困難であったと考えられる。）。

- (5) 本社製品事業部以外の監査部等の効果的な監査の不十分性

上記第 2 の 1(3)アのとおり、鹿島道路においては、各支店は社長直属の組織であり、各支店製品事業部はそれぞれの支店長の配下にある。このため、各支店の独立性が強いともいえ、また、物理的にも全国に点在していることから、本社の管理部門における監視が十分に機能していなかったという面もあると考えられる。

本社には管理本部総務部法務・コンプライアンス室（2021 年まではコンプライアンス室）が 2007 年以降存在するが、室長 1 名が所属するのみである。従前は、鹿島建設がグループ会社に対して実施する年 1 回の e ラーニング研修に参加する以外は鹿島道路の役職員に対する合材の配合、品質等に関連するコンプライアンスに係る研修は行われておらず、2024

年7月31日になって初めて、法務・コンプライアンス室が各支店の幹部、営業所長及び合材製造所長などを対象に独自の研修を行ったものの、各支店に所属する合材製造所に対し、本社製品事業部あるいは各支店製品事業部長等と連携し、現場に浸透するだけの「実のある」コンプライアンス研修が継続的になされてきたとはいえない。

また、監査部は、年に1回（但し2022年度までは上期及び下期の年2回）、監査対象の支店及び当該支店が管轄する一部の合材製造所に対して監査を行っているが、合材が配合設計どおりに配合されているかという観点からの監査は行われていなかった。また、管理本部長、法務・コンプライアンス室長及び外部弁護士が、年に1回、支店及び一部の合材製造所のモニタリングを行っているが、これは応札工事関係の談合防止体制のモニタリングを目的としたものであり、合材が配合設計どおりに配合されているかという観点からのモニタリングは行われていない。

この点、合材の配合等は技術的な問題であり、（技術部門の専門家ではない）管理本部において問題意識が及ばなかったというのは致し方ない面があるものの、だからこそ上記のような製品事業部との連携を図った上での、（一般的かつ類型的な研修ではなく）製造現場の実情に即したコンプライアンス研修ということが意識されていたとすれば、本件を未然に防止するきっかけとなった可能性もあるというべきである（かかる研修をきっかけに下記(6)の内部通報等をする合材製造所の職員もいた可能性もあるのではないかと考えられる。）。

(6) 内部通報制度の利用上の問題点

鹿島道路においては、企業倫理等通報制度として、総務部法務・コンプライアンス室に通報窓口が設置されているほか、鹿島建設がグループ会社のために用意した企業倫理ホットライン及び弁護士を含む複数の社外通報窓口が設置されており、これらの窓口に対して2022年には4件、2023年には3件、2024年には（現時点で）1件の通報が行われており、多数の通報が寄せられているとまではいえないものの、制度自体の認識及び相応の利用がなされていると評価し得る。

他方で、上記第2の5のとおり、本件対象工事及び本件販売行為は相当数に上り、これを認識していた製品事業部内の職員数も相当数存する。しかも、その中には、かかる運用があることを知って、これを中止するよう指示した者もおり、また、コンプライアンス上問題を感じていたという関係者も多かった。しかるに、結果的に上記関係者等が内部通報制度を利用しなかったことは、同制度を利用することについて、製品事業

部の関係者において一定の障壁等があったとも推測され、結果的にみれば、同制度の利用が有効に機能していなかったともいわざるを得ない。

第5 当調査委員会の再発防止策に関する提言

当調査委員会は、上記第4の検討結果を踏まえ、再発防止策を以下のとおり提言する。

1 鹿島道路において実施済み又は実施予定の再発防止策

上記第2の4(5)イのとおり、各合材製造所における合材の配合状況を本社において管理していなかったこと等が、本件を助長させた一因といえるが、鹿島道路においては、下記(1)及び(2)の再発防止策を既に実施しており、今後(3)の再発防止策の実施に向けて準備を進めている。

なお、本件の再発防止策のために計画・実施されたものではないが、法務・コンプライアンス室が2024年7月31日に各支店の幹部、営業所長、合材製造所長等を対象に実施した研修においては、新規合材に再生骨材が含まれる合材を出荷した品質不良・品質不正事案が取り上げられており、この点も実質的には実施済みの再発防止策と評価できる。

(1) 巡回監視の実施

2024年5月31日以降、本社において、上記第2の5記載の本件対象工事及び本件販売行為が行われた合材製造所だけではなく、これを含む鹿島道路が唯一の又は主要な運営者である全ての合材製造所に対して巡回監視を行い、出荷内容の確認、出荷予定合材の配合設計書の確認、プラントシステムに入力する合材種類の確認及び出荷伝票との整合性確認、配合設計書と印字データの確認並びに日常管理記録の確認等を行い、不正な配合が行われないように管理・監視を強化した。

(2) 遠隔監視の実施

上記(1)の巡回監視を実施後、鹿島道路は、各合材製造所事務所内のウェブカメラ等のハード面を整備し、遠隔による合材配合の監視を行っている。

すなわち、工事の発注者、合材の種類（名称及び配合番号）及び予定数量が記載されたプラントシステムの画像を本社製品事業部に送信し、本社製品事業部が合材の認定書等（本来出荷されるべき合材の配合内容）と合材製造所から送信された当該画面の内容を照合し、合致した場合には出荷を許可することとしている。合材の出荷後も、合材製造所から印

字システムの画像及び最終伝票の画像が本社製品事業部に送信され、印字データと最終伝票の数量の照合及び印字データの計量値と認定書等との照合（すなわち配合内容の照合）が行われ、異常がなかったかどうかの確認が行われている。

また、合材システム及び印字システムについては、ウェブカメラで常時入力状況を監視するとともに、印字データを作成するに当たって、元データの数値と異なる数値を入力できないように印字システム自体を変更する措置を講じた。

(3) 合材システムの刷新

上記(1)及び(2)のとおり、現時点で本社による巡回監視及び遠隔監視が実施されるに至っているが、今後は、上記各措置に加えて、合材システムそのものを抜本的に刷新し、元データと異なる出荷伝票等の販売管理データが作成できないようにし、合材システムを本社で一括管理し、本社から承認された配合のみを合材システムへ登録できるようにするとともに、各システムのログを取得可能とすること及び合材システムについて職員ごとに ID・パスワードを設定すること等を含め、本件のような事態が二度と生じることがないように、新たな合材システムを構築することを予定し、また、一部は既に実践しているところである。

2 当委員会の提言する再発防止策

鹿島道路では、既に上記 1 の再発防止策を実施しているが、これに加え、当調査委員会は、本件の原因分析等を踏まえた再発防止策を、以下のとおり提言する。

(1) 合材製造所所属者を含む製品事業部職員の意識改革と経営陣のリーダーシップ

上記第 4 の 2 のとおり、本件対象工事及び本件販売行為は、本件 OJT を受けた当時の合材製造所職員の一部においてその技量ないしノウハウ的な形で因襲的に残存し、これが合材製造所において「知る人は知っている」という形で表面化しないまま推移し、かつ、地域の実情や特性に応じて本件に至ったものと認められる。一方で、2010 年 5 月には、当時の本社製品事業部の A 元部長から配合設計書に基づいた配合を行う旨が通達されたものの、かかる通達内容が各合材製造所の職員に十分浸透しなかったことは上記第 4 の 1(2)及び(3)の検討のとおりである。

この間、鹿島道路では合材製造所の職員を含めてコンプライアンス研

修等が行われていたにもかかわらず、結果的に相当数の合材製造所において本件対象工事及び本件販売行為が行われていたこと等を踏まえると、今後の製品事業部職員に対するコンプライアンス意識に係る改革は、鹿島道路の経営陣全体が最優先で取り組むべき課題であり、経営陣の強力なリーダーシップのもとに推し進めていく必要がある。

(2) 継続的な教育研修

上記(1)の製品事業部職員の意識改革を推し進め、また、意識改革を風化させないためには、(型通りのコンプライアンス研修ではなく)改めて本件に即した顧客との契約を含めた法令遵守の重要性等に係る研修指導を行い、各合材製造所のコスト削減及び利益確保は(そのこと自体は、利益を追求すべき企業として当然の要請であるにせよ)上記コンプライアンス遵守という前提の下でなされるべきであることを改めて周知することが望まれる。また、かかる研修は、1回限りではなく、継続的ないし定期的に行い、かつ、一律の内容ではなく、地域の特性や環境要因等を踏まえた個別的な内容であることを要し、上記コンプライアンス意識を職員に徹底・浸透させる必要がある。これを既に行われている社内研修に組み込むのか、それとは別の機会に行うのかという問題もあるが、これらも含めて鹿島道路において検討を行い、中長期的かつ反復継続的な研修を実施し、研修プログラム自体も、環境要因等の変化に応じて随時更新していくことが望ましい。

(3) 各製造所内における法令等の違反行為に係る規定及び相互監視システムの整備

また、本件の要因の一つとして、上記第4の2(2)のとおり、各合材製造所内において法令等の違反行為に係る規定が十分ではなく、また、相互監視システムが欠如していたことが挙げられる。

この点、鹿島道路においては既に上記1のような再発防止策を実施することにより、本社による物理的な監視体制の構築・強化を図っており、各合材製造所において本社が把握していない配合登録及び出荷を行うことはできないようになったが、これに加えて、不適合製品であるという認識のないまま、あるいは、故意に不適合製品を製造又は作製することがないように、改めて作業標準書において、上記の旨を含めた合材製造所内部における人的な相互監視機能を明文化し、かつ、実践していくことも提言される。

(4) 内部監査機能の強化

今後の再発防止策については、各合材製造所を所管する本社製品事業部及び各支店製品事業部が主体的に実施すべきものであるが、他方で、新規合材に再生骨材を混入させる行為は、本件 OJT に端を発して全国の合材製造所に広まったものであり、また、本社製品事業部の方針転換やその後の対応では、その影響を排除できなかったことを踏まえると、本社製品事業部のみが今後の改善指導及び管理監督を主導し、実行するだけでは管理の在り方として十分とはいえない。

そこで、監査部による内部監査並びに管理本部長、法務・コンプライアンス室長及び外部弁護士が各合材製造所に対して実施しているモニタリングの項目及び範囲を見直して機能を強化することや、全社的なシステムを管理する技術開発本部 DX 推進部においても継続的なモニタリングを行うことなど、複線的な管理・監視を行うことができるように内部監査機能や管理体制を構築・強化すべきことも提言される。

(5) 内部通報制度の運用改善

本件においては、相当数の合材製造所において、新規合材に対する再生骨材の混入がなされており、そのことを既に退職した従業員を含めて相当数の従業員が把握していたにもかかわらず、(本社製品事業部のみならず、管理部門も含めた) 本社がこの点を把握できていなかったことは、本社における情報の収集体制に問題があったといわざるを得ない。

上記のとおり、鹿島道路の企業倫理等通報制度については、一定の利用実態が認められるものの、従業員に対する上記第 1 の 3(2)イのアンケート結果において、通報しても改善を期待できなかったという声があったほか、そもそも再生骨材を混入することについて疑問を持たなかった旨の回答も複数あったことを踏まえると、制度に対する信頼性を高めるとともに、上記(2)のコンプライアンス遵守に係る研修等と併せてその存在及び意義をより広く従業員に周知するべきである。

以 上

2024年9月10日
鹿島道路株式会社

外部調査委員会調査報告書を受けた今後の対応について

外部調査委員会から受領した「調査報告書」の再発防止策の提言を真摯に受け止め、弊社の再発防止策を下記のとおりご報告します。

1. 外部調査委員会の調査結果

外部調査委員会の調査結果については、添付資料1の「調査報告書」のとおりです。

2. 弊社の対応策

外部調査委員会の報告書に基づく弊社の原因分析と再発防止策は以下のとおりです。

2-1 原因分析

(1) 本店製品事業部によるコスト削減のための指導

1) 元製品事業部長が、アスファルト価格の高騰や競合他社における再生骨材の使用率との比較等に鑑み、全国各地の合材製造所に対し、2007年7月から2009年12月にわたり再生骨材の使用率を上昇させることに伴うコスト削減に係る指導を行っていたこと（以下、「本件OJT」という）。再生骨材の使用率の向上が主たる目的であったが合材製造所の出荷状況及びコスト如何では、新規合材に再生骨材を混入することも本件OJTの中では示唆され、かつ、このような方法を採用しても品質的に問題がないことを現地で提示したこと。

(2) (1) の指導に係る方針転換が不十分であったこと

- 1) 2010年、支店製品事業部長及び合材製造所長宛てに配合設計書に基づいた配合により合材を製造・出荷するよう本店製品事業部長名で通知（通達）する旨の文書を出したが、同通達は地域によって受け止められ方が異なり、また、各支店の製品事業部及び合材製造所に所属する全職員に宛てられたわけではなく、どの範囲まで通知するかは各合材製造所長の裁量に委ねられており、結果として合材製造所の全職員まで浸透していなかったこと。
- 2) 本店製品事業部が一度は本件OJTで示唆した新規合材への再生骨材の混入という手法を撤回させるには通達の発出だけでは不十分であり、その結果、本件OJTを受けた全ての職員までの意識を改めさせるには至らなかったこと。

(3) コンプライアンス意識の欠如

- 1) 本件 OJT を受けた一部の合材製造所職員の中には新規合材への再生骨材の混入は、配合設計に反するものであって発注者との契約に違反している認識はあったが、合材製造所の製造能力の向上を可能にし、また、再生骨材の集積による保管場所の解消にも繋がり、本店製品事業部の示唆でもあることからコンプライアンスに反しているという意識が低下していたこと。

(4) 地理的・環境的要因

- 1) 中心都市から比較的遠距離に位置しているなど決して有利ではない立地条件と競合他社との価格競争の熾烈さから、安価に合材を供給するため、新規合材への再生骨材の使用もやむなしと判断した合材製造所もあったこと。
- 2) 競争関係の厳しい合材製造所ではコスト削減方法として新規合材に再生骨材を混入する手段は品質管理で問題がなければ有効な手段であるとの間違った認識が引き継がれていた合材製造所もあったこと。

(5) 合材の品質上の問題が顕在化しなかったこと

- 1) 新規合材に再生骨材を混入したことに伴う品質上・安全上の問題が顕在化したり、クレームとして問題視されたりした事案がなかったこと。

(6) プラントシステムの問題点

- 1) 合材製造所職員の裁量で新規合材に再生骨材を混入することを容易に可能とできるようなシステムであったこと。かつ、合材製造所以外の職員が印字データの抜き打ち検査や全合材の出荷量と再生骨材及び新規合材の材料となる碎石の全入荷量の数値の分析・検証等の具体的かつ徹底的な監視ができるようなプラントシステムではなかったこと。

(7) 各合材製造所内における法令等の違反行為に係る規定及び相互監視システムの欠如（作業標準書の不十分性）

- 1) 各合材製造所の作業標準書においては、作業工程や各職員の役割が比較的詳細に定められているにもかかわらず、合材の配合等に係る相互監視について明示的かつ十分に定められておらず、合材製造所長が認識しないまま新規合材に再生骨材を混入されることも現に可能な状態であったこと。

(8) 本店製品事業部ないし各支店製品事業部による監査等の機能不全及び製品事業部以外の監査部等による効果的な監査が十分でなかったこと

- 1) 本店製品事業部ないし各支店製品事業部は各合材製造所の経営状況の管理自体は行っていたものの、全合材の出荷量と再生骨材及び新規合材の材料となる碎石の全入

荷量等を数値的・分析的に検証する等の措置を講じていなかったこと。

- 2) 管理本部長、法務・コンプライアンス室長及び外部弁護士が、年に1回、支店及び一部の合材製造所のモニタリングを行っているが、これは応札工事関係の談合防止体制のモニタリングを目的としたものであり、配合設計どおり配合された合材が出荷されているかという観点からのモニタリングは行われていなかったこと。

(9) 内部通報制度の利用上の問題点

- 1) コンプライアンス上問題を感じていた関係者がいたにもかかわらず、内部通報制度を利用しなかったことは、同制度を利用することについて製品事業の関係者において一定の障壁等があったとも推測され、同制度の利用が有効に機能していなかったこと。

2-2 再発防止策

2-2-1 実施中の再発防止策

本件発覚後、これまでに取組んだ再発防止策は以下のとおりです。

(1) 巡回監視の実施

- 1) 本支店幹部が全ての合材製造所に対して巡回監視を行い、出荷内容（出荷予定合材の配合書、入力する合材種類、出荷伝票との整合性、配合書と印字データ、日常管理記録）の確認を行い、不正な製造・出荷が行われないように管理・監視を強化した。

(2) 遠隔監視の実施

- 1) 巡回監視を実施後、巡回監視を継続することに替えて、各合材製造所事務所にウェブカメラ等を設置し、遠隔による出荷合材配合の監視を実施している。
- 2) 出荷内容に関して、ポータルサイトにてすべての製造所データを一元管理し、本店製品事業部にて遠隔で日々確認している。
- 3) 印字データについては、元データの数値と異なる数値を入力できない措置を講じた。

(3) 組織の強化

- 1) 製品事業部管掌取締役を配置した。

(4) 合材システムの刷新（注文から出荷管理システムの改革）

※2025年4月から運用開始予定

- 1) 元データと異なる出荷伝票等の販売管理データが作成できないようにする。
- 2) 合材システムを本社で一括管理し、本社から承認された配合のみを合材システムへ登録できるようにする。
- 3) 各システムのログを取得可能とし、合材システムについて職員ごとにID・パスワード

ドを設定する。

2-2-2 今後実施する再発防止策

外部調査委員会より提言された再発防止策（下記の枠囲い）とそれを踏まえて弊社が実施する再発防止策は以下に示すとおりです。なお、外部調査委員会から提言された再発防止策には（*）を記します。

- (1) 合材製造所所属者を含む製品事業部職員のコンプライアンス意識に係る改革と経営陣のリーダーシップ
- (2) 継続的な教育研修
- (3) 各製造所内における法令等の違反行為に係る規定及び相互監視システムの整備
- (4) 内部監査機能の強化
- (5) 内部通報制度の運用改善

- (1) 合材製造所所属者を含む製品事業部職員のコンプライアンス意識に係る改革と経営陣のリーダーシップ
 - 1) 製品事業部職員に対するコンプライアンス意識に係る改革は、経営陣全体が最優先で取り組むべき課題であり、経営陣の強力なリーダーシップのもとに推し進めていく。（*）
 - 2) 社長から全従業員に向けたメッセージを継続的に発信する。
 - 3) 経営陣により定期的な合材製造所の巡視を行い、製品事業部職員とコンプライアンスに関する対話ができる機会を設定する。
- (2) 継続的な教育研修
 - 1) 顧客との契約を含めた法令遵守の重要性等に係る研修指導を行い、各合材製造所のコスト削減及び利益確保はコンプライアンス遵守という前提の下でなされるべきであることを改めて周知する。研修は、1回限りではなく、継続的ないし定期的に行い、かつ、一律の内容ではなく、地域の特性や環境要因等を踏まえた個別的な内容であることを要し、上記コンプライアンス意識を職員に徹底・浸透させる。（*）
 - 2) 経営陣及び幹部職員自身が製品事業への認識を高めるための製品製造プロセスに関して知識を高める研修を実施する。
 - 3) 職員に対し、顧客との契約を含めた業務のコンプライアンス意識を醸成・強化する教育を継続して実施する。
 - 4) 当該教育研修を継続するため本店製品事業部に担当部署を設立する。
- (3) 各製造所内における法令等の違反行為に係る規定及び相互監視システムの整備
 - 1) 不適合製品であるという認識のないまま、あるいは、故意に不適合製品を製造することがないように、改めて作業標準書において、合材製造所内部における人的な相互監視機能を明文化し、かつ、実践していく。（*）

- 2) 業務を正しく実行するための配合設計、受注、製造、出荷の各段階の作業工程・チェック方法・合材の配合等の伝達方法の規定を作業標準に明記する。
- 3) 合材の配合を監視する責任者を明示し、責任と権限を明確にする。
- 4) 疑義の生じる行為を見聞きした際に、すぐに合材製造所の統括責任者である所長に報告しやすい体制を整備する。

(4) 内部監査機能の強化

- 1) 監査部による内部監査並びに管理本部長、法務・コンプライアンス室長及び外部弁護士が各合材製造所に対して実施しているモニタリングの項目及び範囲を見直して機能を強化する。(＊)
- 2) 全社的なシステムを管理する技術開発本部 DX 推進部においても継続的なモニタリングを行うことなど、複線的な管理・監視を行うことができるように内部監査機能や管理体制を構築・強化する。(＊)
- 3) 合材製造所の内部監査項目に製造プロセスと品質管理を追加し、内部監査員に配合設計どおり配合された合材が出荷されているか否かを判断し、是正指導ができる者を任命し、監視強化を行う。
- 4) 2025 年 4 月を目途に DX 推進部が新たな製造管理システムを構築し、本店支店においても管理できる見える化を実現し、再発防止を継続する。

(5) 内部通報制度の運用改善

- 1) 内部通報制度に対する信頼性を高めるとともに、コンプライアンス遵守に係る研修等と併せてその存在及び意義をより広く従業員に周知する。(＊)
- 2) 内部通報が通報者に安心して利用され、実効的に機能するために、イントラトップに通報窓口を開設する等の通報方法の改善とその周知活動、通報後の対応の充実を図る。
- 3) 製造所にポスター等で通報窓口の電話番号、アドレスを掲示する。

以上